



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR-INTERNETOVÉHO PROJEKTU
SVĚTOTRIP.CZ**

BUSINESS PLAN FOR AN INTERNET PROJECT SVETOTRIP.CZ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Michal Košťál

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jaroslav Rompotl

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Bc. Michal Košťál**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: **Ing. Jaroslav Rompotl**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr–internetového projektu Světotrip.cz

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem podnikatelského záměru je zřízení firmy, která se bude zabývat prodejem letenek, ubytování a dalších služeb.

Základní literární prameny:

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2007, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

STRUCK, U. Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vydání Praha: Management Press, 1992, 120 s. ISBN 80-85603-12-8.

VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vydání Praha: Ekopres, 1997, 247 s. ISBN 80 901991-6-X.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá zpracováním podnikatelského záměru internetového projektu Světotrip.cz. Jedná se o cestovatelský portál, který propojuje zkušené cestovatele a lidi, kteří nemají s individuální turistikou tolik zkušeností. Smyslem je oslovit širokou veřejnost a nabídnout jim možnost nízkonákladového cestování. Úvodní část obsahuje teoretická východiska a vysvětluje potřebné pojmy. Druhá analytická část hodnotí tržní prostředí pomocí vnějších, vnitřních a oborových analýz. Závěrečná část se soustředí na vypracování reálného podnikatelského plánu. Čtenář se důkladně seznámí s cílem celého projektu, jednotlivými nabízenými službami, konkurenční výhodou a konkrétním obchodním modelem celého projektu.

KLÍČOVÁ SLOVA

podnikatelský plán, finanční plán, marketingový plán, affiliate marketing, hodnocení rizik, cestování, doba návratnosti investic, SWOT analýza, SLEPT analýza

ABSTRACT

The thesis deals with the business plan of the online project Světotrip.cz. It is a travel portal that connects experienced travelers with people who don't have much experience with individual travelling. The goal is to reach out to the public in general and offer them the possibility of low-cost travel. The introductory part contains theoretical starting points and explains the necessary terms. The second analytical part evaluates the market environment through external, internal and sectoral analyzes. The final part focuses on the development of a actual business plan. The reader will be thoroughly acquainted with the goal of the whole project, the various services offered, the competitive advantage and the specific business model of the whole project.

KEYWORDS

business plan, financial plan, marketing plan, affiliate marketing, risk assessment, travelling, payback period, SWOT analysis, SLEPT analysis

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

KOŠŤÁL, M. *Podnikatelský záměr internetového projektu Světotrip.cz*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 140 s. Diplomová práce. Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Rompotl

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci na téma Podnikatelský záměr internetového projektu Světotrip.cz jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou všechny citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce.

Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že v souvislosti s vytvořením této diplomové práce jsem neporušil autorská práva třetích osob, zejména jsem nezasáhl nedovoleným způsobem do cizích autorských práv osobnostních a/nebo majetkových a jsem si plně vědom následků porušení ustanovení § 11 a následujících zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, včetně možných trestněprávních důsledků vyplývajících z ustanovení části druhé, hlavy VI. díl 4 Trestního zákoníku č. 40/2009 Sb.

V Brně dne

.....

(podpis autora)

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych na tomto místě poděkoval panu Ing. Jaroslavu Rompotlovi za cenné rady, odborné vedení, věcné připomínky, trpělivost a vstřícnost při konzultacích a vypracování mé diplomové práce.

OBSAH

Úvod	10
1 Vymezení problému a cíle práce	13
1.1 Vymezení problému	13
1.2 Cíle práce.....	13
2 Teoretická východiska práce	15
2.1 Podnikání.....	15
2.2 Podnikatelský plán	17
2.3 Požadavky na podnikatelský záměr	17
2.4 Charakteristika podnikatelského plánu	18
2.4.1 Postup při sestavování podnikatelského plánu.....	19
2.4.2 Lean Canvas	28
2.5 Marketingový plán	30
2.5.1 Marketingový mix	31
2.6 Finanční plánování a analýza	34
2.6.1 Bod zvratu a problematika nákladů.....	36
2.6.2 Metody finanční analýzy	37
2.6.3 Metody hodnocení investic	38
2.7 Strategická analýza problému a současné situace	40
2.7.1 Analýza vnějšího okolí podniku.....	41
2.7.2 Analýza oborového okolí podniku	42
2.7.3 Analýza vnitřního okolí podniku	44
2.7.4 Analýza rizik	44

2.8	Elektronické podnikání	47
2.8.1	Startup	47
2.8.2	Faktory pro úspěch startupu	49
2.8.3	Elevator pitch	50
2.9	Affiliate marketing	51
2.9.1	Affiliate systém	52
2.9.2	Affiliate modely	53
2.9.3	Formy odměňování v affiliate programu	53
2.9.4	Letenky	55
2.9.5	Affiliate společnosti v České republice	56
3	Analýza problému a současné situace	59
3.1	Analýza tržního prostředí	59
3.1.1	SLEPT analýza	59
3.1.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	66
3.2	Analýza trhu	69
3.2.1	Analýza konkurenčního prostředí	70
3.2.2	Marketingový průzkum	71
3.3	Analýza rizik	78
3.3.1	SWOT analýza	78
4	Návrh podnikatelského plánu	81
4.1	Titulní list	81
4.1.1	Základní informace o společnosti	81
4.2	Exekutivní souhrn	82
4.3	Charakteristika podnikatelského záměru	83
4.3.1	Mise, vize a cíle	88

4.4	Obchodní plán a business model Lean Canvas	89
4.4.1	Cestovní balíčky	90
4.4.2	Konkurenční výhoda	91
4.5	Marketingový plán	93
4.5.1	Marketingový mix	93
4.6	Finanční plán	99
4.6.1	Plánované náklady	100
4.6.2	Předpokládané výnosy	104
4.6.3	Bod zvratu pro realistickou variantu	105
4.6.4	Plánované výkazy	107
4.7	Zhodnocení efektivnosti projektu	113
4.7.1	Doba návratnosti investice	113
4.7.2	Čistá současná hodnota	114
4.7.3	Rentabilita vlastního kapitálu	114
4.8	Plán realizace a časový harmonogram	115
4.9	Stanovení a hodnocení rizik	116
	Závěr	125
	Literatura	128
4.10	Elektronické zdroje	129
	Seznam obrázků	134
	Seznam tabulek	135
	Přílohy	137

ÚVOD

Svět se mění. Je 21. století a globalizace hýbe světem. Proces, který rozšiřuje, prohlubuje a urychluje pohyb zboží a lidí po celém světě. Technologický pokrok nelze zastavit a přímo ovlivňuje všechny žijící bytosti na planetě. V současném tisíciletí globalizaci přispívá rozvoj leteckého průmyslu, který je motorem globalizace. Cesta, která dříve trvala několik dní, dnes trvá pouze několik hodin. Dříve šílené cesty do vzdálených končin světa jsou dnes na denním pořádku. Letecká přeprava se stává čím dál tím více dostupnější pro všechny ekonomické třídy, a tak se stává způsobem dopravy, který si může ve vyspělých zemích dovolit každý člověk s průměrným příjmem. Dnes na palubách letadel najdeme studenty a batůžkáře létající do různých koutů světa, rodiny s dětmi, které směřují na dovolenou nebo podnikatele cestující na služební cestu. Letenky za desítky nebo stovky korun jsou dnes na denní bázi. Cestovat autobusem může někdy vyjít draž než cesta letadlem, která zabere například pouze desetinu času. Cestování nebylo nikdy snazší, levnější a dostupnější. Pokud cestovat, tak dnes. Nejenže žijeme ve vyspělé době, která je plná převratných produktů, ale zároveň jsme součástí civilizace, která se v současnosti integruje, globalizuje a žije v době demokracie a svobody. Výraznou roli při globalizaci hrají média a informační technologie. V posledních letech se velmi výrazně urychlil rozvoj internetu, který propojuje celý svět a přispívá k jeho zmenšování v přeneseném slova smyslu. Internet se stal velkou příležitostí pro mnoho podnikatelů, kteří v rámci internetu vytvořili své podnikání. Bylo vytvořeno několik celosvětových projektů, ale také i lokálních služeb. V rámci internetového prostředí můžete provozovat celé své podnikání, proto nikdy nebylo podnikání jednodušší než právě dnes.

Když jsem před dvěma lety v roce 2015 plánoval svou individuální dovolenou v Norsku, musel jsem navštívit desítky cestovatelských stránek, než jsem našel potřebné informace. Trvalo mi několik hodin, než jsem si byl schopný poskládat cestovní itinerář. Nutno podotknout, že lidé, kteří neovládají anglický jazyk, by asi na tom byli podstatně hůře a možná by tyto informace nikdy nenalezli. Proto jsem měl vizi vytvořit projekt, který by propojil obě části skupin – ty, kteří už něco procestovali a mohou pomoci a ty, kteří naopak do tohoto druhu cestování ještě nenahlédli. Chtěl jsem změnit pohled na

individuální turistiku a vytvořit sociální síť pro všechny vášnivé cestovatele i ty, kteří naopak zatím využívají cestovní kanceláře. Ta vize sahala ještě dále– nezáleží na tom, jak je kdo starý a kolik umí jazyků, chtěl jsem vytvořit cestovatelské místo pro všechny.

Tato diplomová práce propojuje zmíněné oblasti cestování a internetového podnikání dohromady. Před každým zahájením nové podnikatelské činnosti by měl být zpracován podnikatelský záměr a plán, aby si podnikatel ucelil představu o své myšlence či vizi, odpověděl na některé své otázky, popřípadě sehnal investory.

Práce se zabývá návrhem podnikatelského plánu pro založení nového podniku. Jedná se o cestovatelský online portál, který bude provozován v internetovém prostředí. Samotný plán by se měl stát důležitým dokumentem pro úspěšnou realizaci celého projektu. Podnikatelský plán je dnes základem zahájení úspěšného podnikání. Mnoho lidí má v sobě touhu mít vlastní firmu a být vlastním pánem. Bohužel mnoho podnikatelských pokusů končí neúspěchem a jedním z důvodů bývá absence podnikatelského plánu. Často může jít o špatný odhad trhu, možná také nesprávné zacílení na cílovou skupinu, někdy ale také mohou být příčiny takové, které nejsme schopni ovlivnit. Správně sepsaný podnikatelský plán může tato rizika výrazně snížit nebo eliminovat úplně. Každý podnikatel by měl předem jasně definovat produkt či službu, dále obchodní model, tzn. jak na konkrétním produktu či službě z dlouhodobého hlediska vydělává a zároveň kdo jsou jeho zákazníci. Některé podnikatelské záměry mohou skončit závěrem, že se dané podnikání nevyplatí, proto ztrácí smysl s podnikáním začínat.

Tato diplomová je rozdělena do následujících částí:

- Teoretická východiska práce – literární rešerše,
- Analýza problému a současné situace – analytická část,
- Vlastní práce – návrhová část.

První část rozebírá potřebná teoretická východiska pro pochopení celé problematiky. Primárně se jedná o různé poznatky a zjištění v přístupu k tvorbě podnikatelského plánu. Její podkapitoly definují různé pojmy, které jsou nezbytné pro vypracování podnikatelského plánu. Další část tvoří analýza, která je zaměřena na analýzu vnějšího prostředí a oborového prostředí. Dále se věnuje analýze trhu a v závěru je proveden marketingový průzkum, který by měl podpořit závěry z analýz a

pomoci k rozhodnutí, zda existuje na trhu zájem o nabízené služby.

Třetí částí je návrhová část konkrétního podnikatelského záměru a plánu. Návrhy a doporučení vychází z analytické části popřípadě z osobních zkušeností. Cílem je seznámit čtenáře s charakteristikou zamýšleného projektu. Dílčí kapitoly postupně definují jednotlivé části podnikatelského plánu, tedy exekutivní souhrn, obchodní model, personální zabezpečení, marketingový plán, organizační plán, finanční plán a analýza rizik. Poslední kapitola analyzuje a shrnuje přínos řešení celého plánu.

Výstupem diplomové práce je reálný podnikatelský plán, který poslouží jako dokument pro zahájení činnosti projektu.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

1.1 Vymezení problému

Diplomová práce se zabývá návrhem podnikatelského záměru pro online projekt Světotrip.cz. Jedná se o realizaci zcela nového online projektu, který je zaměřen na cestování. Tento projekt by měl otevřít dveře k individuálnímu cestování mnohem větší skupině lidí než doposud. Dnes existuje mnoho blogů, které poskytují tipy na levné letenky. Máme vizi, která by tento model služby posunula o jednu úroveň výše a právě o naši vizi a myšlenku je tento podnikatelský záměr.

Smyslem této diplomové práce je naši vizi zpracovat do pochopitelného podnikatelského záměru a dovést ji k realizaci. Nedílnou součástí je stanovení potřebných podkladů, které jsou nezbytné pro uvedení naší služby na trh.

Vlastní řešení vychází ze zpracovaných teoretických poznatků, které jsou základem pro zpracování analytické části a vlastního řešení. V analytické části byly použity analýzy vnějšího, vnitřního a oborového okolí. Dále metody dotazování a pozorování pro správné pochopení trhu. Návrhová část pak pracuje primárně s deduktivní metodou, díky které dochází ke stanovení konečných závěrů.

Během práce byly použity zejména tyto metody řešení:

- Obecné metody analýz vnějšího, vnitřního a oborového okolí,
- Primární a sekundární sběr dat,
- Marketingový průzkum,
- Dedukce.

1.2 Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout podnikatelský záměr internetového projektu Světotrip.cz. Cílem tohoto podnikatelského záměru je zřízení firmy, která se bude zabývat prodejem letenek, ubytování a dalších služeb. Podstatou tohoto záměru je uvedení tohoto projektu a jeho zprostředkovatelských služeb na trh.

Pro naplnění hlavního cíle práce je nutné splnit několik dílčích cílů, které nám pomohou dosáhnout hlavního cíle. Mezi dílčí cíle patří:

- Teoretická východiska práce – literární rešerše se související problematikou,
- Analýza vnějšího okolí,
- Analýza trhu a analýza rizik,
- Marketingový průzkum pro zjištění zájmu o nabízené služby,
- Návrh finančního plánu,
- Návrh efektivní marketingové strategie – marketingový mix,
- Analýza rizik – identifikace a hodnocení,
- Zhodnocení výsledků a definování přínosu podnikatelského plánu.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V rámci literární rešerše budou vymezeny a popsány základní teoretická východiska, která souvisí s danou problematikou. Nejprve bude vysvětleno obecně podnikání, podnikatel jako osobnost, druhy podnikání, dále podnikatelský plán, jeho nezbytné části jako je například finanční plán, marketingový plán a další. Poté budou uvedeny teoretická východiska pro elektronické podnikání se zaměřením na affiliate marketing.

Tato teoretická část bude vycházet z odborné literatury, kde půjde o názory a postoje jednotlivých autorů, jejich konfrontace apod. Dále bude využito legislativních publikací a elektronických zdrojů.

2.1 Podnikání

Před vypracováním podnikatelského plánu je nezbytné vymezení základních pojmů, jako je podnikání, podnik a podnikatel. Na základě platnosti nového občanského zákoníku, při zrušení obchodního zákoníku, došlo k předefinování základních a důležitých pojmů podnikání.

Podnikání

Základním motivem podnikání je dle Synka (2004, s. 3) snaha o dosažení zisku jakožto přebytkem výnosů nad náklady. Tohoto zisku se dosahuje v případě uspokojení potřeb zákazníků. Pro podnikatele by měl být zákazník vždy v centru jeho dění a podnikatel by měl brát ohled na jeho zájmy, požadavky, potřeby a preference. Tyto potřeby podnikatel uspokojuje svými výrobky a službami prostřednictvím trhu, což vede k tomu, že musí čelit určitým rizikům. Pro podnikání je charakteristické, že na jeho počátku vkládá podnikatel do svého podniku kapitál, který může být vlastní a nebo vypůjčený.

Podle občanského zákoníku je podnikání definováno následovně:

„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“ (Zákon č.

89/2012 Sb., občanský zákoník)

Dana Martinovičová (2006, s. 9) definuje podnikání jako soustavnou výdělečnou činnost, která je prováděna samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Podnik

Podnik je podle Martinovičové (2006, s. 11) instituce vytvořená k podnikatelské činnosti. K tomuto Synek (2004, S. 5) přidává, že se jedná o institucionalizované podnikání. Dominantním cílem podniku je dosahování zisku na základě uspokojování koupěschopné poptávky. Podnik by měl tedy sloužit okolí, a tím dosahovat zisku.

Podnikatel

Podnikatel je dle Synka (2004, s. 4) osobnost, nositel a tvůrce inovací, zároveň i změn v podniku a je silně motivovaný k tomu, aby naplno využil podnikový, lidský, ale i technický potenciál. Zásadní rysy osobnosti podnikatele jsou tvořivost, schopnost přicházet s novými myšlenkami a využívat příležitostí na trhu nebo je dokonce sám vytvářet. Martinovičová (2006, s. 12) vidí podnikatele jako rozhodující faktor hospodářského rozvoje. Činnost úspěšného podnikatele by měla být založena na jeho vysoké kvalitaci, odbornosti, informovanosti a ne systematickém cílevědomém úsilí. K tomu dodává, že by podnikatel měl schopen řídit lidský kapitál a zároveň být vůdčí osobností.

Občanský zákoník vysvětluje podnikatele následovně:

„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.

Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.” (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník)

2.2 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je dokument zachycující všechny důležité aspekty podnikání včetně jeho ekonomického hodnocení. Před tvorbou samotného podnikatelského plánu by podnikatel, dle Šafránka (2007, s. 9), měl mít podnikatelský záměr, tedy rozhodnout se o podnikání. Je ale třeba definovat a prezentovat smysl našeho podnikání, vizi, poslání a účel nebo cíl. Podnikatel by měl vycházet z odpovědí na otázky:

- Jaké jsou jeho znalosti, zkušenosti a praxe s předmětem podnikání,
- Kdo je jeho obchodním partnerem a jaké on má zkušenosti a praxi,
- Jaké trhy pro podnikatelský záměr existují,
- Zanalyzovat předběžný současný stav a budoucí krátkodobý a střednědobý vývoj v odvětví a oboru, v němž chce podnikat,
- Zda byl už obdobný podnikatelský nápad, záměr otestován a pokud ano, jakých dosahoval výsledků
- Jak je podnikatel s podnikatelským záměrem daleko, tedy jak daleko má nápad nebo myšlenka na trh,
- Jestli je podnikatelský záměr postaven pouze na jednom produktu a nebo je portfolio diverzifikované.

Dle Korába (2007, s. 11) je podnikatelský plán písemným materiálem, který je zpracováván podnikatelem a popisuje klíčové vnější i vnitřní faktory, které úzce souvisí se založením i chodem společnosti.

2.3 Požadavky na podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr má dle Fotra (2005, s. 32) následující požadavky a strukturu:

- Jednoduchost,
- Stručnost a přehlednost,
- Demonstrace výhod služeb a produktu pro zákazníka,
- Orientace na budoucnost,
- Věrohodnost a realističnost,
- Zohlednění slabých míst a rizik,

- Důraz na silné stránky podniku a jeho konkurenční výhody,
- Schopnost firmy prokázat hradit své závazky,
- Kvalita zpracování.

2.4 Charakteristika podnikatelského plánu

Dle Hisricha a Peterse (2002, s. 25) je podnikatelský plán písemný materiál, který zpracovává podnikatel. Takový popisuje všechny klíčové vnitřní a vnější faktory, které souvisí se založením i chodem podniku.

O podnikatelském plánu e také někdy hovoří jako o jakémsi „autoatlasu“, který odpovídá na základní otázky typu: kde se momentálně nacházíme, kam se chceme posunout a jakým způsobem se tam dostaneme. Koráb (2003, s. 54)

Podnikatelský plán by měl dle Šafránka (2007, s. 13) vytvořit pravdivý, nezkrácený a přesvědčivý obraz o skutečných možnostech podnikatele, jeho záměrech a potenciálním výnosu z podnikatelské činnosti v krátkodobém i střednědobém horizontu.

Podnikatelský plán je podle Korába (2003, s. 55) důležitým dokumentem nejen pro samotného zakladatele podniku, ale také pro potenciální investory, dále bankéře, manažery, ale také třeba pro zákazníky, zaměstnance a konzultanty. Každý z výše jmenovaných uživatelů podnikatelského plánu jej bude číst, a to z různých důvodů. Proto musí být podnikatelský plán sepsán komplexně, aby obsáhl důvody zainteresovanosti každého z nich.

Hloubka a zpracovanost podnikatelského plánu samozřejmě závisí na velikosti navrhovaného podniku. Například podnikatel, který hodlá vynalézt zcela nový počítač, bude potřebovat velmi obsáhlý podnikatelský plán. Na druhé straně podnikatel, který hodlá otevřít pohostinství na vesnici, si vystačí s podstatně jednodušší formou podnikatelského plánu. Dle Korába (2002, s. 55) mohou rozdíly podnikatelských plánů záviset jak na velikost zamýšleného podniku, tak i na tom, zda se nový podnik bude zabývat poskytováním služeb či výrobou a také zda půjde o nabídku služby či výrobku a v neposlední řadě i o to, zda se jedná o zboží osobní nebo průmyslové spotřeby.

Podle Korába (2002, s. 56) je možné říci, že za tři hlavní skupiny uživatelů podnikatelského plánu označujeme manažery, majitele a investory. Jeho důležitost spočívá především v tom, že:

- Napomáhá při stanovení životaschopnosti podniku,
- Poskytuje podnikateli potažmo majiteli vodítko pro jeho plánovací činnost,
- Slouží jako důležitý nástroj při získávání finančních zdrojů.

Šafránek (2007, s. 12) dodává, že podnikatelský plán se neřídí žádným obecně platným přístupem. Vlastní struktura i obsah podnikatelského plánu je dána tím, kdo podnikatelský plán vypracovává a pro koho je podnikatelský plán zpracován, respektive pro jaký účel a subjekt je zpracován.

2.4.1 Postup při sestavování podnikatelského plánu

Podobně podle Srpové (2011, s. 14 - 33) není podnikatelský plán závazně stanoven. Každý investor či banka mají jiné požadavky na rozsah a jeho strukturu. V dnešní době z důvodu nedostatku času mnoho investoru například požaduje zpracování podnikatelského plánu ve formě prezentace. Uvedená struktura podnikatelského plánu je jedna z mnoha variant, se kterou se lze dnes setkat:

- Titulní strana,
- Obsah
- Úvod, účel a pozice dokumentu,
- Shrnutí,
- Popis podnikatelské příležitosti,
- Cíle firmy a vlastníků,
- Potenciální trhy,
- Analýza konkurence,
- Marketingová a obchodní strategie,
- Realizační a projektový plán
- Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a jeho rizika,
- Přílohy.

Titulní strana

Na titulní stranu se uvádí název společnosti a logo firmy (zda existuje). Dále název podnikatelského plánu, autora, klíčové osoby, zakladatele firmy a datum vzniku firmy. Dle Srpové (2007, s. 15) by mělo být uvedeno následující:

„Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu.“

Obsah

Je vhodné zařadit před rozsáhlý dokument i písemný obsah, jelikož se na něj často zapomíná. Srpová (2007, s. 15) dále dodává, že obsah by měl být krátký a omezen pouze na jednu, až a jednu a půl strany formátu A4.

Úvod, účel a pozice dokumentu

Na začátku samotného plánu by měl být uveden úvod, a to z toho důvodu, aby nedošlo k nedorozumění mezi autorem a čtenářem podnikatelského plánu. Dle Srpové (2007, s. 15) se doporučuje uvést, že tento podnikatelský plán je určen například pro potenciálního investora. Je vhodné označit i verzi plánu a tím čtenáře informovat, že některé kapitoly nejsou rozpracovány do detailu, neboť se na nich stále pracuje. Tím se velmi efektivně předejde tomu, že si bude čtenář dohledávat chybějící informace k rozpracovaným kapitolám. Proto by měl být čtenář hned v úvodu seznámen s tím, o jakou verzi se jedná a zda se jedná o finální dokument.

Shrnutí

Další částí podnikatelského plánu je shrnutí. Nejedná se o úvod, ale o zhuštěný popis toho, co je na následujících stránkách zpracováno podrobněji. Cílem je vzbudit u čtenáře zvědavost, aby si přečetl i zbytek celé práce a aby se zabýval i podrobnostmi. Dle Srpové (2007, s. 16) může hrubá osnova shrnutí vypadat následovně:

- O jaký produkt či službu se jedná, co se bude nabízet,
- V čem je produkt nebo služba lepší než ty ostatní, kde je konkurenční výhoda a užitek pro zákazníka,

- Komentář k trhům a trendům (velikost trhu, růst, chování zákazníků) a ke konkurenci,
- Kdo jsou klíčové osobností podnikání, jaké jsou jejich prokazatelné úspěchy
- Zcela nejdůležitější je kvantitativní finanční informace jako celková kapitálová náročnost. Kolik cizích zdrojů bude podnik potřebovat, jejich financování, délka, úrokové sazby, schopnost splácet závazky apod.

Rozsah této části závisí na podnikatelském záměru, jeho charakteru a výši potřebného kapitálu. Nejdůležitější je zhustit množství důležitých informací na malý počet stran. Ačkoliv je shrnutí na začátku podnikatelského plánu, vypracovává se až na samém konci, kdy je podnikatelský plán hotový.

Naopak Koráb (2003, s. 57) shrnutí nazývá exekutivním souhrnem a jeho hlavní úkol vidí v maximální možné míře podnitit zájem potenciálních investorů. Jsou to právě oni, kdo se na základě exekutivního souhrnu rozhodují, zda má význam si tento plán vůbec číst, proto bychom měli této kapitole věnovat dostatečnou pozornost.

Pan Koráb ve své další publikaci uvádí (2007, s. 75) exekutivní souhrn jako miniaturu celého podnikatelského plánu, která je komprimovaná do jediné kapitoly a stručně a výstižně popisuje:

- **Zakladatele** popřípadě manažera či jeho tým s argumenty, proč bude právě jím tento záměr prospěšný,
- **Produkty a služby**, přitom jde o vypíchnutí jejich speciálnosti a atraktivity pro trh,
- **Trh** s identifikací tržní příležitosti,
- **Silné stránky**, výhody a jiná významná aktiva nově vznikajícího podniku,
- **Strategie**, která povede k plánovanému úspěchu,
- **Klíčová finanční data**, která by měla být prezentována v jednoduché tabulkové formě (objem obchodů, předpokládaný zisk, cash-flow pro blízkou budoucnost),
- **Potřebný kapitál** a jak bude spotřebováván.

Popis podnikatelské příležitosti

Je třeba objasnit, co je podnikatelská příležitost. Může jít například o nalezení mezery na trhu nebo o objevení zcela nového technického vynálezu. Autor by měl uvést, kdo daný produkt či službu potřebuje a jak bude jeho myšlenka převedena do podoby tržeb a zisku. Je nezbytné zjistit potřeby zákazníka a následně řešení jeho problému, tedy co konkrétního mu nabídne nový produkt či služba a jak vyřeší svůj zákaznický problém. Srpová (2007, s. 16) rozlišuje tři důležité oblasti:

- Popis produktu/služby,
- Konkurenční výhoda produktu/služby.
- Užitek produktu/služby pro zákazníka.

Pro posouzení a nalezení příležitosti Hisrich (2002, s. 57) dodává, že je třeba si zodpovědět na následující otázky:

- Na který trh chceme vstoupit,
- Jaké zkušenosti máme na tomto trhu,
- Jaké je sociální prostředí na tomto trhu,
- Zda se dá aplikovat marketingový průzkum na náš zvolený trh,
- Jestli jsou pro naše podnikání potřebné určité patenty,
- Jaká je konkurence na daném trhu,
- Jak vypadá mezinárodní trh,
- Jaká je kapitálová náročnost pro vstup na tento trh.

Popis produktu – služby

Určuje fyzický vzhled v případě produktu, tak i vlastnost v případě služby. Jestli se jedná o výrobek, je třeba ho do detailu popsat, objasnit jeho vlastnosti a přidanou hodnotu. Zároveň je dobré uvést, zda se jedná o nový výrobek nebo o produkt, který už na trhu byl. Důležité je přizpůsobit jazyk čtenářům, kteří budou tento plán číst. Musí se vzít v potaz, že ne všichni čtenáři jsou například technicky znalí.

Konkurenční výhoda produktu – služby

Podle Srpové (2007, s. 17) musí mít produkt nebo služba konkurenční výhodu, musí být lepší než konkurence. Podnikatel by měl prokázat, že na trh přináší něco zcela nového a lepšího, ať už jde o výhodnější nabídku z hlediska ceny, zajímavějšího konceptu, profesionálnějšího servisu nebo třeba lepšího zákaznického servisu.

Užitek produktu pro zákazníka

Podnikatelský plán může být úspěšný jen tehdy, pokud produkt či služba přináší užitek pro zákazníka. Proto je třeba vysvětlit, jaký prospěch z koupě plyne zákazníkům. To přirozeně podle Srpové (2007, s. 17) předpokládá, že autor projektu už ví, kdo jsou jeho zákazníci, a na které trhy se chce orientovat, kde zkrátka vidí růstový potenciál.

Cíle firmy a vlastníků

Tato část podnikatelského plánu by měla dle Fotra (2011, s. 379) postihnout jak minulost firmy (v případě zavedené společnosti), tak i její přítomnost a budoucnost z hlediska základních podnikatelských cílů a strategií, které vedou k jejich dosažení. Podle Srpové (2007, s. 18) by se zde autor měl zmínit o historii firmy (pokud se jedná o existující společnost), datum založení společnosti, právní formu, vlastnickou strukturu a další.

Nejdůležitější je vize, tedy představa, kým chce firma být, kam bude směřovat a kde se vidí v určitém časovém horizontu. Vize je představa žádoucího budoucího stavu. Dle Henryho Mintzberga je vizionářství klíčem k úspěchu:

„K dosažení skutečného úspěchu musíte být vizionářem – musíte mít velmi novátorské pojetí světa a jasnou představu o směru, kterým se ubíráte. Pokud máte tohle, projde vám i něco, co by představovalo podnikatelský ekvivalent vraždy.“

Od vize by se měly odvodit cíle celé společnosti. Dle Pruknera (2014, kapitola druhá) by cíle měly být SMART. Je to jednoduchý nástroj napomáhající definovat cíle. Výraz SMART je zkratka sestavená z počátečních písmen pěti anglických slov. Slova jednoduše popisují, jaké vlastnosti by dané cíle měly mít:

- *Specific* – specifické, přesné, popsané,
- *Measurable* – měřitelné,
- *Achievable* – atraktivní, akceptovatelné,
- *Realistic* – reálné,
- *Times* – termínované.

Formulace cílů by měly být výstižné, krátké, jednoduché a trochu i reklamní. Cíle by měly být stanoveny přibližně na období pět let s podrobnější specifikací na

jeden až dva roky.

Na SMART cíle aplikuje svoji teorii i Fotr (2011, s. 379), který definuje sledované cíle, které zahrnují jednak cíle strategické, kterých se firma realizací projektu snaží dosáhnout, tak cíle specifické jednotlivých oblastí firmy, k nimž patří uspokojení poptávky a postavení firmy na trhu, inovace výrobního programu, kvalita produkce, efektivnost a finanční stabilita. K cílům Fotr (2011, s. 379) přidává, že by měly být reálné, motivující a vyjádřené v konkrétní formě.

Kapitole představující vlastníky a klíčové osobnosti věnují investoři podle Srpové (2007, s. 18) velkou pozornost. Pro úspěch firmy jsou majitelé klíčovými osobnostmi a mají mimořádný význam. Při představování se začíná dosaženým vzděláním a dosavadními praktickými zkušenostmi, a to hlavně v řídicích funkcích. Srpová dodává, že velké množství projektů končí neúspěchem právě proto, že nejsou důkladně prodiskutovány cíle firmy, vlastníků a klíčových manažerů.

Potenciální trhy

Na základě podrobné analýzy oboru a trhu musíme prokázat potenciál trhů. Jedná se především o velikost trhu, o obvyklé výnosnosti na trhu, o překážkách a bariérách pro vstup na trh a o zákaznicích. Dle Srpové (2007, s. 20) by se měl vymezit cílový trh a popsat jeho charakteristické znaky. Podnikatelský plán by měl být aplikován na konkrétní trh. Potenciální zákazníky je třeba rozdělit podle zvolených kritérií do skupin, tzn. trh segmentovat. Trh lze segmentovat např. Podle požadavků na cenu, jakost, regionu či nákupních motivů zákazníků. Segment trhu podle Korába a Doležalové (2004, s. 44) zahrnuje zákazníky, kteří v určitém směru odpovídají připravenému souboru marketingových stimulů. Jedná se o proces klasifikace zákazníků do určitých skupin podle geografických, demografických a sociokulturních faktorů.

Pro ověření správně vybraných segmentů se použijí následující kritéria:

- Velikost segmentu,
- Růst segmentu,
- Možnost vymezit se vůči konkurenčním produktům,
- Dosažitelnost zákazníků,
- Shoda produktu a potřeby zákazníka,

- Síla konkurence.

Jakmile dojde k vymezení trhu, následuje zjišťování příslušných informací o trhu. Důležitá jsou konkrétní čísla a fakta o současném stavu, růstu a historii trhu. Je dobré predikovat potenciální chování zákazníků v následujících letech. Jako vhodné zdroje se jeví internet, informační materiály statistického úřadu, informace o jednotlivých regionech, materiály z ministerstev a ostatních vládních institucí.

Analýza konkurence

V této části je podle Korába (2003, s. 57) analyzovat konkurenční prostředí. Zejména se jedná o analýzu konkurence, jejich silných a slabých stránek i možností, jak by mohli negativně ovlivnit tržní úspěch nového podniku.

Postup jednotlivých kroků analýzy objasňuje Srpová (2007, s. 22). Nejprve je nutné určit firmy, které se podrobí zkoumání. Jsou to společnosti, které podnikají na stejných cílových trzích a prodávají ty samé nebo velmi podobné produkty. Vedle toho tu existují další firmy, které v současnost nejsou konkurencí, ale v budoucnu by se jí mohly stát. Pokud je velké množství konkurentů, rozdělí se na hlavní a vedlejší. Hlavní konkurenti budou ty společnosti, které hrají na trhu významnou roli. Dále jsou to pak firmy, které se podobají nově vzniklé společnosti. Jak podotknul Koráb (2003, s. 57) je třeba zhodnotit silné a slabé stránky, jejich podíl na trhu, obrát, současné výrobky, služby, které poskytují zákazníkům, dostupnost zboží, distribuční cesty atd. Na základě tohoto srovnání lze určit konkurenční výhodu jednotlivých firem.

Obecně se dá říct, že by autor plánu měl při analýze sledovat tři veličiny:

- **Podíl na trhu** – podíl konkurenta na cílovém trhu,
- **Podíl mysli** – procento zákazníků, kteří jmenují konkurenta v odpovědi na tuto otázku,
- **Podíl srdce** – procento zákazníků, kteří jmenují konkurenta v odpovědi na otázku: „Můžete jmenovat společnost, které byste dali při nákupu výrobku přednost?“

Důležité je, že nezáleží na autorově subjektivním hodnocení, ale na tom, co si myslí samotní zákazníci. Proto není od věci se jich na tohle téma zeptat v rámci

vlastního průzkumu.

Marketingová a obchodní strategie

Podle Srpové (2007, s. 22) marketingová strategie v zásadě řeší tři okruhy problému:

- Výběr cílového trhu,
- Určení tržní pozice produktu,
- Rozhodnutí o marketingovém mixu.

Výběr cílového trhu je založený na segmentaci, která byla popsána v předchozí kapitole. Nejdůležitější je zvážit velikost a kupní sílu. Pro určení tržní pozice je důležité vyjádřit postavení konkrétního produktu mezi ostatními konkurenčními produkty na trhu. Srpová (2007, s. 23) při určování tržní pozice postupuje ve třech krocích. Nejprve identifikuje možné konkurenční výhody našeho produktu.. Poté vybere optimální konkurenční výhodu, přičemž by mělo jít o výhodu, která je velmi důležitá pro spotřebitele, je v souladu s marketingovým posláním firmy a je předností vůči konkurenci. Na závěr zvolí efektivní způsob komunikace a propagace této výhody.

Marketingový průzkum je podle Hisricha (2002, s. 204) východisko pro strategické plánování a rozhodnutí. Především se jedná o předpověď budoucí poptávky o nabízené produkty a služby. Je to východisko pro kalkulaci budoucích příjmů a potenciální investoři vnímají tuto část jako kritickou pro úspěch nového podnikání. Podnikatel by měl připravit velmi podrobný, kritický a objektivní plán, aby přesvědčil investory, že je reálné dosáhnout vytyčených cílů. Hisrich dodává, že by měl být marketingový plán každoročně aktualizován.

Realizační a projektový plán

Dalším důležitým krokem je sestavení podnikatelského plánu a dodržení časového harmonogramu všech činností. Jak říká Srpová (2007, s. 27), je třeba si nejprve určit důležité kroky, které musí podnikatel uskutečnit v rámci podnikatelského plánu a hlavně milníky, kterých chce dosáhnout. Nezbytné jsou i závazné termíny, které povedou k jejich dosažení. K tomu se dá použít úsečkový diagram, který znázorňuje plánované aktivity ve formě úseček v diagramu.

Někteří autoři, jako například Koráb a Řezňáková (2007, s. 35) vysvětlují

úsečkový diagram jako Ganttův diagram, který slouží k zobrazení časové náročnosti a posloupnosti jednotlivých částí projektu.

Finanční plán

Jedná se o část podnikatelského plánu, která určuje, jaký objem investic bude nový podnik potřebovat a nakolik je ekonomicky reálný. Koráb (2003, s. 59) rozděluje finanční plán na tři základní oblasti, a to:

- Předpověď příslušných příjmů a výdajů s výhledem alespoň na 3 roky. Jsou zde zahrnuty očekávané tržby a předpokládané náklady,
- Vývoj Cash-flow v následujících alespoň třech letech,
- Odhad rozvahy (balance), která poskytuje informace o finanční situaci podniku k určitému datu.

Stejně finanční plán rozděluje i Hisrich (2002, s. 205). Této problematice bude dále v práci věnovaná samostatná kapitola.

Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a jeho rizika

V předposlední kapitole podnikatelského plánu by měl dle Srpové (2007, s. 31) autor prokázat, že zná silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby podnikatelského plánu. Může se využít např. SWOT analýza.

Podnikatel by měl dle Hisricha (2002, s. 205) kalkulovat vždy s určitou mírou rizika a počítat s variantou, že tato situace může nastat. Největší nástrahy rizika vidí v neočekávaném chování konkurence, slabosti vlastního marketingu a nebo selhání managementu. Dále jako velké riziko vnímá v případě nástupu nových technologií, ty lze ale zároveň využít jako příležitost a zdroj pro následný rozvoj.

Koráb (2002, s. 59) dodává, že pro podnikatele je zcela žádoucí tato rizika analyzovat a připravit alternativní strategie v případě, že některé riziko skutečně nastane. Naopak pro potenciálního investora je tento přístup zárukou toho, že podnikatel si je rizik vědom a zároveň je připraven jim čelit.

Přílohy

Zde jsou uvedeny informativní materiály, které není nutné začlenit do samotného podnikatelského plánu. Srpová (2007, s. 33) uvádí, že v některých případech může

mít padesát i více stran. Aby se podnikatelský plán omezil, mohou se některé přílohy pouze vypsat do seznamu a tento seznam připojit k příloze s poznámkou, že podklady jsou k dispozici.

Do příloh patří:

- Životopisy klíčových osobností,
- Výpis z obchodního rejstříku,
- Analýza trhu,
- Zprávy, články a pojednání z novin a časopisů o trhu a produktu,
- Podklady z finanční oblasti – rozvahy, výkazy zisku a ztrát za posledních tří až pět let,
- Obrázky výrobků a prospekty,
- Technické výkresy,
- Důležité smlouvy a mnohé další.

Hisrich (2002, s. 206) přidává do příloh primární průzkumy, smlouvy, například dokumenty ohledně dodavatelů či cenové tabulky od našich partnerů popřípadě konkurentů. Dle Korába (2002, s. 59) může autor zařadit korespondenci se zákazníky, dodavateli a také informace z primárního výzkumu.

2.4.2 Lean Canvas

Jak vyplývá z předcházející části, plánování je pro podnikání extrémně důležité. Častým problémem bývá paradoxně jeho obsáhlost a zastaralost. Odborníci v čele s Ash Maryaem se shodují, že zdlouhavé sepisování podnikatelského plánu může být ztrátou času, který by byl možný využít na ověření našich předpokladů. Uvádí, že podnikatelé potřebují něco stručnějšího, dynamičtějšího a naopak pružnějšího na budoucí změny. Proto se začaly objevovat nové metody a formy podnikatelského plánu, z nichž jedna je známá jako Lean Canvas model.

Dle Muraye (2010, s. 12) se jedná o obchodní model, který zachycuje podnikatelské představy o podnikatelském nápadu, na základě těchto představ se dají zachytit největší možná rizika, které slouží jako vstup pro experimentování. Lean Canvas modelu lze zjednodušeně dokumentovat obchodní modely, tvořit jedynamičtější, měřit pokrok v podnikání a následně lépe komunikovat se všemi

zúčastněnými stranami.

Lean Canvas je jakási alternativa ke klasickému podnikatelskému plánu. Tímto tématem se také zabývali Alexander Osterwalder a Yves Pigneur a publikovali dílo Business model generation. Lean Canvas model nazvali jako „plátno podnikatelského plánu“. Uvádí, že je to obchodní model, který by měl být výchozím bodem pro každou diskusi o podnikatelském plánu. Výzvou je, že je tento koncept jednoduchý, relevantní, intuitivní a pochopitelný pro všechny zájmové skupiny. Tento koncept byl použit a testován po celém světě a je již používán v organizacích, jako jsou: IBM, Ericsson, Deloitte, vládní služby Kanady a mnohé další.

Osterwalder a Pigneur (2010, s. 16 – 41) vycházejí z devíti základních stavebních kamenů, které ukazují logiku toho, jak společnost hodlá vydělávat peníze, tedy jak by měl vypadat podnikatelský plán podle Lean Canvas modelu na jedné stránce.

- **Zákaznické segmenty** definují několik rozdílných skupin, na které podnikatel cílí. Jsou to zákaznické skupiny, pro které podnik vytváří určitou hodnotu.
- **Nabízená hodnota** popisuje skupiny produktů a služeb, které vytváří hodnotu pro zákazníky. Cílem je vyřešit zákazníkův problém.
- **Marketingové kanály** slouží ke zvyšování povědomí o firmě, produktech a službách. Pomocí kanálů se dostává zboží k zákazníkům. V rámci kanálů jsou neméně důležité poprodejní služby.
- **Vztahy se zákazníky** – definují se zde vztahy se specifickými segmenty podniku. Je podstatné zjistit vztah, který zákazník očekává a následně zajistit, aby tento vztah vydržel i v budoucnu.
- **Zdroje** reprezentují příjmy podniku od jednotlivých segmentů. Je třeba analyzovat, zda co jsou zákazníci ochotni zaplatit. Dále kolik peněz jim přijde adekvátní zaplatit za doručenou hodnotu a možnosti placení.
- **Klíčové zdroje** jsou nejdůležitější zdroje, které podnik potřebuje pro vytvoření obchodního modelu. Jedná se o zdroje, které podnik potřebuje pro vytvoření hodnoty.
- **Klíčové aktivity** modelu jsou nejdůležitější aktivity, které musí firma vykonat, aby zajistila chod obchodního modelu. Jaké aktivity vyžadují

nabízené produkty či služby.

- **Klíčoví partneři** v modelu definují síť dodavatelů, distributorů a partnerů, kteří zajišťují chod podniku. Je nezbytné identifikovat partnery, jaké činnosti pro firmu vykonávají a jaké zdroje firmě generují.
- **Struktura nákladů** popisuje veškeré náklady potřebné k obchodnímu modelu a rozlišuje jednotlivé položky tak, aby měl podnikatel informaci o nejnákladnějších aktivitách.

2.5 Marketingový plán

Marketing a následně prodej má velký vliv na budoucí potenciální úspěch. Dle Srpové (2011, s. 22) je třeba přesvědčit čtenáře o správné marketingové strategii.

Základní úkol marketingu je podle Kotlera (2007, s. 74) uspokojování potřeb a přání zákazníků. Cílem každé společnosti by mělo být poskytnout hodnotu pro zákazníky se ziskem.

Marketingový plán definuje Kotler (2007, s. 81) jako ústřední nástroj pro řízení a koordinaci marketingových činností. Plán by měl operovat na dvou úrovních, a to strategické a taktické. Strategický plán rozpracovává cílové trhy a hodnotovou nabídku, která má být nabízena, a která je založena na analýze tržních příležitostí. Kdežto taktický marketingový plán specifikuje marketingové taktiky, včetně vlastností výrobku, propagace, tvorby cen, distribučních a prodejních kanálů, popřípadě služeb a servisu.

Marketingovým plánem by měl být podle Korába (2007, s. 82) strategickým plánem podniku, jelikož nám naznačuje, jakým způsobem se podnik hodlá prosadit na trhu proti konkurenci. Podle Jitky Srpové (2011, s. 22) by měla marketingová strategie řešit tři okruhy problémů, nebo-li tři typy rozhodnutí:

- Výběr cílového trhu,
- Určení tržní pozice produktu,
- Rozhodnutí o marketingovém mixu.

Pro výběr cílového trhu je východiskem firmy segmentace trhu. Při výběru segmentu se zvažuje jeho velikost a kupní síla. Na základě těchto ukazatelů se dá

určit hodnota celého segmentu. Po výběru cílového trhu podle Srpové (2011, s. 22) stojí podnikatel před rozhodnutím, jakou pozici chce na daných segmentech zaujmout. Určení tržní pozice je vyjádřením postavení konkrétního produktu na trhu mezi ostatními konkurenčními produkty.

Srpová (2011, s. 23) postupuje při určování tržní pozice následovně:

- Identifikace možné konkurenční výhody produkty, na jejichž základě se dá pozice vybudovat
- Výběr optimální konkurenční výhody, přičemž by mělo jít o výhodu, která je bezesporu důležitá pro konkrétního spotřebitele a je v souladu s marketingovým plánem firmy. Důležitá je samotná přednost a výhoda před konkurencí.
- Zvolit vhodný způsob komunikace a propagace konkurenční výhody.

Jako další krok je rozhodnutí o marketingovém mixu, který bere v úvahu konkrétní segment a tržní pozici. Marketingovému mixu bude věnována samostatná následující kapitola, jelikož ho vidí mnoho autorů jako velmi důležitý a označují ho jako základ celého marketingového plánu při podnikatelském plánování.

2.5.1 Marketingový mix

Podle Korába (2007, s. 82) je pro řadu začínajících podnikatelů stále tím nejlepším uchopitelným přístupem pro formulování marketingové strategie podniku. Srpová (2011, s. 23) vysvětluje marketingový mix jako soubor nástrojů, jež se vzájemně kombinují. Stejný pohled má i Koráb (2007, s. 82), který vysvětluje marketingový mix následovně:

„Jde o provázaný náhled na produktové charakteristiky, cenové politiky, na „promotion“ jako způsob metody „upozornění“ na podnik a jeho produkty vedoucí k reálnému uplatnění těchto produktů na trhu, a samozřejmě na distribuci jako metody a způsoby, jak dostat produkt či službu k zákazníkovi.“

McCarthy (2002, s. 75) dělí nástroje marketingové mixu do čtyř širších skupin, kterým se říká 4P marketingu. Tento klasický mix tvoří:

- Produkt (product),
- Cena (price),

- Distribuce (place),
- Propagace (promotion).

S rozvojem marketingu se podle Srpové (2011, s. 23) v současnosti setkáváme také s různými modifikacemi marketingového mixu. Některé firmy používají modifikovaný marketingový mix, tzv. 7P, kdy přidávají prvky – *politics* (politicko-společenské rozhodnutí), *public opinion* (veřejné mínění) a *people* (lidské zdroje).

Produkt

Podle Korába (2003, s. 63) je produkt v podstatě cokoliv, co je nabízeno na trhu. V rámci prvku produktu neb služby se vyskytují proměnné veličiny, které by se měly do marketingového plánu promítnout. Může jít o balení, značku, vzhled a každý z těchto prvků může výrobek nebo službu odlišovat od konkurence.

Produkt se stává dle Srpové (2011, s. 23) jádrem marketingu. Mezi základní problémy, které podnikatel řeší v rámci podnikatelského plánu, řadí:

- Které produkty se budou nabízet, jaké nové produkty či služby se uvedou na trh a naopak které produkty se budou z trhu stahovat,
- Atributy produktu, jejich změny, mezi které patří: vlastnosti produktu, design, značka, balení, záruka a dodatečné služby,
- Produktový mix, to je v jakých objemech a sortimentu se budou konkrétní produkty vyrábět či služby nabízet,
- Životní cyklus produktu nebo služby. Jak bude probíhat vývoj produktu, jeho uvedení na trh, fáze zralosti a útlumu.

Cena

Rozhodování o cenách vidí Koráb (2003, s. 65) jako jeden z nejsložitějších úkolů. Vždy je třeba zohlednit náklady, slevy, dopravné a další režijní přírážky. Přestože existuje vztah mezi náklady a cenotvorbou (cena výrobku = náklady + marže), cena však musí být stanovena tak, aby našla odpovídající poptávku.

Srpová (2011, s. 24) dodává, že stanovením ceny podnikatel určuje svoji pozici v hierarchii spotřebitele. Ovlivňuje jejich nákupní rozhodování a zároveň určuje svou konkurenční pozici. Mezi faktory, k nimž je třeba při cenotvorbě přihlížet, řadí:

- Firemní cíle a cíle cenové politiky,
- Náklady,
- Poptávka,
- Konkurence,
- Fáze životního cyklu produktu,
- Právní a regulační opatření (např. stanovení pevných cen v některých oblastech apod.)

Distribuce

V otázce distribuce by si měl podle Srnové (2011, s. 25) podnikatel zodpovědět následující otázky:

- Zda si bude všechny prodejní aktivity sám anebo využije prostředníka,
- Zda bude probíhat prodej přímo konečným zákazníkům,
- Pokud je třeba využít prodejních mezičlánků, měl by podnikatel zvážit osoby, instituce, popřípadě firmy, které přicházejí v úvahu a které se zdají býti nejvhodnějšími
- Jestli se rozhodne využít mezičlánků, měl by se rozhodnout, jaké obchodní organizace budou zapojeny a zda bude docházet ke spolupráci s velkoobchodními organizacemi nebo bude zásobován pouze maloobchod.

Propagace

Pravděpodobně nejviditelnější složka marketingového mixu. Srnová (2011, s. 26) vysvětluje, že pomocí komunikační politiky se podnikatel snaží plnit stanovené ekonomické cíle, tzn. stimulovat spotřebitele k nákupu. Dále pomocí komunikační strategie podnikatel plní informační cíle, tzn. poskytuje informace o existenci produktu nebo služby, a to včetně vlastností, kvality a způsobu užití. A v neposlední řadě je komunikační politika důležitá k dosahování emocionálních cílů, tedy vytváření u spotřebitelů pozitivního postoje a preferencí k danému produktu nebo službě.

Jako vhodné se dle Kotlera (2007, s. 594) jeví následující složky komunikačního mixu: reklama, podpora prodeje, public relations (vztahy s veřejností), osobní prodej

a přímý marketing.

Podle Philipa Kotlera (2007, s. 58) představuje koncept 4P názory prodejců na marketingové nástroje k ovlivnění kupců. Z hlediska kupujícího je každý marketingový nástroj určen k tomu, aby přinesl prospěch zákazníkovi. Dále dodává, že 4P koresponduje s mixem 4C spotřebitele, který je složen z následujícího:

- Řešení potřeb zákazníka (customer solution)
- Výdaje zákazníka (customer cost)
- Dostupnost řešení (convenience)
- Komunikace (communication)

Jsou to čtyři hlavní oblasti, jimiž se musí podnikatel při vytváření marketingové plánu, ideálně pro každý trh a segment, zabývat. Marketingový plán by dle Korába (2007, s. 82) neměl být orientovaný pouze na současnost a blízkou budoucnost. V rámci úvah o strategii by měla být též popsána racionální představa dalšího rozvoje produktů, služeb či dalších trhů. Podnikatel by měl taky uvažovat omožných změnách parametrů v marketingovém mixu pro případy uskutečnění předpokládaných tržních změn.

Pan Koráb (2003, s. 63) dodává, že marketingový mix je tedy významným prvkem marketingového plánování a jeho hodnoty se liší v závislosti na odvětví, povaze trhu, velikosti podniku, okolnímu prostředí a v neposlední řadě cíli podniku.

Cíl či poslání některých podniků podle Korába (2003, s. 63) může spočívat v „poskytnutí maximální hodnoty za danou cenu“, zatímco jiné podniky mohou jít například cestou „špičkovou kvalitu za vyšší cenu“.

2.6 Finanční plánování a analýza

Finanční plánování má dle Synka (2002, s. 248) zajistit splnění podnikatelských cílů podniku, zajistit finanční stabilitu a zdraví. Dlouhodobé cíle zajišťují dlouhodobé finanční plány, tzv. rozpočty.

Výstup finančního plánu tvoří podle Srnové (2011, s. 28) plán nákladů, plán výnosů, plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, finanční analýza, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic a plán

financování.

Finanční plánování je dle Valacha (1997, s. 56) proces, který zahrnuje tyto čtyři části:

- **Vzájemné souvislosti** – plán musí jednoznačně stanovit a analyzovat vazbu mezi investičními návrhy a finančními možnostmi podniku,
- **Volba alternativy** – plán musí pracovat s různými investičními a finančními variantami,
- **Proveditelnost** – vyjadřuje, zda plán zajišťuje zvýšení výkonnosti podniku, výnosnosti vloženého kapitálu a sleduje nejdůležitější podnikatelský cíl – růst tržní ceny podniku,
- **Eliminace překvapení** – smyslem je projektování budoucích možných důsledků, které mohou pramenit ze současných rozhodnutí. Plán by měl identifikovat, co se stane v budoucnu, nastanou-li určité skutečnosti. Cílem je schopnost čelit možným překvapením a okolnostem.

Je třeba si uvědomit, že v případě začínající firmy jsou třeba prostředky na založení společnosti, prostředky na pořízení majetku, pronájmu, dále prostředky na financování provozních nákladů, a to do doby, než obdržíme první tržby. Je třeba rozlišovat kategorii zisk a peněžní tok (cash-flow), výnosy a příjmy, náklady a výdaje.

Rozvaha podniku

Rozvaha podle Korába (2007, s. 128) poskytuje statický pohled na majetek podniku (aktiva) a zdroje jeho financování (pasiva), a to k určitému dni, ke kterému je rozvaha sestavována. Je nezbytné, aby platila bilanční rovnost, tedy kdy se aktiva rovnají pasivům. Není možné, aby firma vlastnila více majetku, než má zdrojů. V rozvaze je zachován princip, kdy spotřeba majetku v jedné formě se musí projevit v nárůstu podnikového majetku v jiné formě.

Jednotlivé položky jsou v rozvaze uspořádány podle funkce, kterou v podniku plní, a podle likvidnosti, tedy po jaký čas jsou v podniku vázány. Majetek je tvořen dlouhodobým a oběžným majetkem.

2.6.1 Bod zvratu a problematika nákladů

Náklady dle Korába (2007, s. 132) představují hodnotově vyjádřenou spotřebu majetku podniku, který podnik účelně vynaložil na získání výnosů. Výnosy jsou hodnotově vyjádřené výsledky činnosti podniku za určité období. Pokud se udělá rozdíl výnosů a nákladů, podnikatel získá výsledek hospodaření za dané období.

Pokud chce podnikatel firmu efektivně řídit, musí se zabývat strukturou nákladů. Náklady se podle Srpové (2011, s. 29) mohou třídit podle:

- Druhu (materiálové, mzdové, odpisy,...),
- Účelu (útvary, výkonu), tedy pro potřeby rozpočtování a kalkulací,
- Činností (provozní, finanční, mimořádné,...),
- Závislosti na změnách objemu výroby (variabilní a fixní).

Cenné informace pro finanční řízení poskytuje rozdělení nákladů na variabilní a fixní. Pan Koráb (2007, s. 132) je definuje následovně:

Variabilní náklady – mění se v závislosti na objemu výroby.

Fixní náklady – jsou v krátkém období nezávislé na objemu výroby a v dlouhém období se mění skokově. Fixní náklady vznikají často v důsledku do investování do dlouhodobého majetku, největší podíl ale mají na zabezpečení chodu podniku jako celku (pronájem, elektřina atd.) Pokud rostou fixní náklady na celkových nákladech, vede to k nárůstu provozního rizika. Naopak v případě růstu poklesu výroby fixních náklady klesají na jednotku produkce a tím klesají i celkové náklady na jednotku produkce. Z dlouhodobého hlediska podíl fixních nákladů na celkových nákladech roste.

Rozdělení nákladů na variabilní a fixní se podle Korába (2007, s. 133) využívají i ke stanovení optimálního objemu výroby, při kterém se tržby a celkové náklady samy sobě rovnají ($T = N$), to je situace, kdy tržby pokrývají všechny vynaložené náklady. Tento objem označuje jako **bod zvratu**.

Bodem zvratu rozumí kritický bod rentability (Break Even point – BEP) a vedení podniku informuje o minimálním objemu výroby, kterého musí podnik dosáhnout, aby nebyl ve ztrátě. Podnik nebude ve ztrátě za předpokladu, že objem

produkce (služeb) bude minimálně ve výši, která se stanoví výpočtem bodu zvratu. Na následujícím schématu je znázorněn výpočet pro bod zvratu.

Obrázek 1 Výpočet bodu zvratu¹, (Zdroj: 7)

$$\begin{aligned}
 T &= P \cdot Q \\
 CN &= FN + VaN \cdot Q \\
 Q_{BEP} &= \frac{FN}{P - VaN} \\
 Q_{BEP} &= \frac{FN}{T - PVaN \cdot T} = \frac{FN}{PKP \cdot T}
 \end{aligned}$$

Pokud je podíl fixních nákladů na celkových nákladech vysoký, tak i relativně malá změna ve výši tržeb způsobí velkou změnu v provozním zisku. Uvedená vlastnost fixních nákladů se dle Korába (2007, s. 134) označuje pojmem **provozní páka** a vyjadřuje se jako podíl fixních nákladů na celkových nákladech.

Analýza na principu bodu zvratu se dle Korába (2007, s. 134) využívá v mnohých rozhodovacích úlohách, kde je nutné určit minimální objem výroby, minimální využití výrobní kapacity, stanovit minimální prodejní cenu a délku období pro návratnost investovaných prostředků. V této podobě použitelná pouze v krátkém období.

2.6.2 Metody finanční analýzy

Zdrojem pro finanční analýzu jsou podle Synka (2002, s. 243) nejen interní finanční výkazy (rozvaha, výkaz zisku a ztrát, výkaz o peněžních tocích), ale i výroční zprávy, různá statistická šetření, údaje manažerského účetnictví, ale i externí údaje o jiných podnicích, které slouží podnikateli pro srovnání s konkurencí.

Východiskem celého finančního plánování je dle Korába (2007, s. 149) prognóza tržeb, která by měla vycházet z prognózy vývoje celkové poptávky a tržního podílu podniku.

¹ T – tržby, P – cena za produkt (službu), Q – objem produkce, CN – celkové náklady, FN – fixní náklady, VN – variabilní náklady, VaN – variabilní náklady na jednotku, PVaN – procentní podíl variabilních nákladů na tržbách (ve tvaru indexu), PKP – procentní podíl příspěvku ke krytí fixních nákladů a zisku na tržbách

V obecné rovině se podle Mikolajské (2006, s. 11) rozlišují dva přístupy k finanční analýze:

- 1.) **Fundamentální analýza** – využívá znalosti a souvislosti mezi ekonomickými jevy, dále je založena na zkušenostech a poznatcích odborníků a v neposlední řadě odhadu a citu pro konkrétní situaci. Především zpracovává kvalitativní údaje. Pokud jsou do fundamentální analýzy zahrnuty i kvantitativní údaje, měly by být zpracovány bez algoritmizovaných postupů.
- 2.) **Technická analýza** – využívá matematiku, statistiku, ekonometrii a jiné algoritmizované metody. Zpracovává kvantitativní údaje a výstupem je kvalitativní posouzení výsledků.

Metody technické analýzy jdou dále rozdělit z hlediska složitosti na metody základní a metody elementární.

Synek (2002, s. 242) k finanční analýze uvádí několik technik. Mezi základní patří rozbor absolutních ukazatelů, procentní rozbor, poměrové ukazatele a v poslední době hojně používané ukazatele přidané hodnoty (EVA).

Technika procentního rozboru – spočívá v tom, že kromě absolutních hodnot jednotlivých položek rozvahy a výsledovky se počítá jejich procentní podíl na celku, tj. na bilančním součtu a ve výsledovce na celkových výnosech. Jejich vývoj se sleduje v jednotlivých obdobích.

Poměrová analýza – pracuje s poměrovými ukazateli, které představují podíl dvou absolutních ukazatelů. Může jít například o podíl zisku, který připadá na 1 Kč tržeb. Sleduje se celá řada ukazatelů, ty se dále seskupují do několika skupin.

2.6.3 Metody hodnocení investic

Pro hodnocení efektivnosti investic se v praxi používá několik metod. V rámci této práce budou diskutovány metody čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta, jakožto způsoby pro hodnocení efektivity dané investice. Dle Fotra (2011, s. 73) se jedná o metody, jejich kritéria jsou založené na diskontování a zohledňují čas.

Časová hodnota peněz – obě dvě metody eliminují jeden ze závažných

nedostatků úhrady, kterým je čas. Fotr vysvětluje, že stejná výše určité částky získaná (vydaná) dnes nemá stejnou hodnotu jako stejná částka získaná (vydaná) později. Například jedna koruna má pro podnikatele větší hodnotu dnes než za pět let.

Metoda čisté současné hodnoty

Čistou současnou hodnotu (*NPV – net present value*) definuje Koráb (2007, s. 175) jako rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z investičního projektu a kapitálovými výdaji, které jsou nutné pro jeho realizaci.

Na následujícím schématu je znázorněna rovnice výpočtu:²

Obrázek 2 Rovnice pro výpočet čisté současné hodnoty, (Zdroj: 30)

$$\text{ČSH} = \sum_{n=1}^N \frac{P_n}{(1+i)^n} - K$$

Pokud je hodnota ČSH > 0, podnikatel může investici přijmout. Výsledná hodnota dle Synka (2002, s. 263) představuje čistý přínos investice.

Podle Korába (2007, s. 175) ČSH představuje dodatečný výnos, který podnik získá realizací projektu nad požadovanou míru výnosnosti. Pokud chce podnikatel výnosnost například 10 %, čistá současná hodnota je výnos, který podnik získá nad rámce požadované výnosnosti. Na závěr dodává, že přijatelné jsou pouze ty projekty, které splňují podmínky ČSH ≥ 0.

Metoda vnitřního výnosového procenta

Vnitřní výnosové metody (*Internal Rate of Return – IRR*) Fotr (2011, s. 80) chápe jako výnosnost (rentabilitu), kterou projekt poskytuje během svého života. Číselně je

² ČSH – čistá současná hodnota investiční varianty (NPV), P_n – peněžní příjem v jednotlivých letech živostnosti investice, i – úrok, n – jednotlivá léta živostnosti investice, N – doba životnosti investice, K – kapitálový výdaj

vnitřní výnosové procento, respektive vnitřní míra výnosnosti rovná takové diskontní sazbě, při které je ČSH projektu rovna nule. Stanovení IRR je složitější než určení ČSH, neboť řešením je rovnice n -tého stupně, kde n je doba životnosti projektu.

Metoda je podle Synka (2002, s. 263) v praxi velmi oblíbená, jelikož informuje o předpokládané výnosnosti investice, která se dá porovnávat s požadovanou výnosností. Rozdíl je mírou jistoty a rizika. Pokud je příliš velký, jistota je malá a riziko velké. Tuto informaci metoda ČSH neposkytuje. Když se například jedná o investici na úvěr, mělo by být vnitřní výnosové procento vyšší, než je úroková sazba.

2.7 Strategická analýza problému a současné situace

V rámci strategického řízení Keřkovský (2006, s. 8) vysvětluje pojem strategie, která se úzce spojuje s cíli, které společnost sleduje. Strategie je základní představa o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy. Pokud chce například podnik navýšit zisk, potom může být tohoto cíle dosaženo různými postupy a způsoby. Například zvýšení nabídky zboží, zvýšení cen, snížení nákladů apod. Daného cíle se tedy dá dosáhnout různou strategií, které předurčují budoucí činnosti podniku.

Na strategii lze pohlížet z několika úhlů. Například Dedouchová (2001, s. 15) rozlišuje tradiční a moderní strategii.

Tradiční strategie – chápe strategii jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů pro splnění daných cílů.

Moderní strategie – připravenost podniku na budoucnost.

Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku a přihlížela ke změnám jeho zdrojů a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.

Podle Srpové (2011, s. 162) je strategie sestavována v těch firmách, kde je majitel přesvědčen o nutnosti a účelnosti tohoto kroku, popřípadě ve firmách, kde majitele ke zpracování strategie přinutily vnější okolnosti podniku. Dále uvádí, že

každý podnik by měl mít definovanou misi a vizi podniku.

Na základě strategické analýzy společnosti a určení pozice vůči okolí podniku je nezbytné definovat vizi a misi podniku. Havlíček (2009, s. 20) to vysvětlil následovně:

Mise – poslání podniku, obsahem mohou být etnické nebo společenské hodnoty, někdy může mít i filozofický charakter, kdy podnik prostřednictvím mise informuje okolí, že tu není pouze kvůli generování zisku, ale i třeba kvůli společnosti a duchovním hodnotám.

Vize – dlouhodobý směr podniku, vytyčení směru „kam firma kráčí“. Je to jasné vyjádření budoucí pozice podniku, které musí být srozumitelné pro všechny zainteresované osoby v podniku.

2.7.1 Analýza vnějšího okolí podniku

Mezi nejčastější nástroje vnější analýzy jsou SWOT analýza, které bude věnována samostatná kapitola a SLEPT analýza, někdy též jako PEST analýza (s vynecháním „L“)

SLEPT analýza

Podle Korába (2007, s. 48) je nástrojem k identifikaci a zkoumání externích faktorů. SLEPT vymezení oblastí analýzy není přísně striktní, někdy může jít o provázanost jednotlivých oblastí, např. posouzení daní může být podnikatelem chápáno jako legislativní nebo ekonomický faktor, což ale v důsledky není důležité)

SLEPT analýzu tvoří následující oblasti:

- Sociální oblast (trh práce, demografické ukazatele, vliv odborů, korupce,...)
- Legislativní oblast (zákony, jejich použitelnost a interpretace, práce soudů,...)
- Ekonomická oblast (makroekonomické hospodářské ukazatele a jejich předpoklady, přímé a nepřímé daně, tržní trendy, restrikce importu a exportu, státní podpora, dotace...)
- Politická oblast (stabilita v zemi, politické trendy, postoje a přístupy

k podnikání...)

- Technologická oblast (technologické trendy, typický vývoj a důsledky vývoje internetu, podpůrné technologie a aplikace, jejich dostupnost,...)

2.7.2 Analýza oborového okolí podniku

V rámci analýzy oboru (mikrookolí) je třeba zkoumat odvětví, ve kterém firma působí nebo kde plánuje podnikat. Podle Dedouchové (2001, s. 17) se analýza zaměřuje na následující hlediska:

- **Struktura odvětví** (oligopolní, konkurenční, existence monopolu,...),
- **Trendy v odvětví**,
- **Míra ziskovosti v odvětví**,
- **Klíčové faktory**, které způsobují změny v daném odvětví (sezónnost, lobbying, legislativa, závislost na informacích, změna v nákupním chování zákazníka a citlivost na změnu, technologická náročnost, vysoký podíl fixních nákladů apod.

Porterův model pěti sil

Úkolem manažerů je charakterizovat a identifikovat potenciální příležitosti a hrozby na trhu, kterých může podnik využít ve své strategii, popřípadě omezit negativní vliv možných hrozeb. Michael Porter identifikoval pět sil, které působí na firmu a představují možné hrozby nebo příležitosti, Srpová (2011, s. 166-167)

Jedná se o následujících pět sil:

- Riziko vstupu potenciálních konkurentů,
- Rivalita mezi stávajícími firmami,
- Smluvní síla kupujících,
- Smluvní síla dodavatelů,
- Hrozby substitučních produktů.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Firmy, které nejsou doposud konkurencí, ale mohou se jimi stát. Sílu rizika ovlivňují bariéry vstupu do odvětví. Překonávání takových bariér zvyšuje náklady. Např. vysoké riziko vstupu konkurentů je v internetovém podnikání.

Rivalita mezi stávajícími firmami

Důležitým faktorem je struktura odvětví – dáno velikostí podílu jednotlivých firem na trhu (monopol, oligopol, konkurence). Dále současná poptávky, kdy růst trhu zvyšuje počet zákazníků nebo rostoucí počet nákupů aktuálních zákazníků. V případě zvyšující se poptávky může podnik zvyšovat obrát aniž by ubíral část trhu jiným podnikatelům.

Podle Dedouchové (2001, s. 22) je rozsah rivality mezi podniky uvnitř mikrookolí funkcí struktury mikrookolí, podmínek poptávky a výstupních bariér

Smluvní síla kupujících

Při hodnocení smluvní síly kupujících se Srpová (2011, s. 166) zaměřuje na následující otázky:

- Jedná se o oligopolní nebo monopolní kupující,
- Kupující realizují velké množství nákupů – pokud ano, mohou za takových podmínek využít své kupní síly a docílit snížení ceny,
- Kupující si mohou vybírat mezi podniky s nízkými cenami – způsobují, že prodávající podniky stojí proti sobě a ceny se snižují,
- Spotřebitelé mají možnost nákupu od několika výrobců najednou,
- Existuje hrozba vertikální integrace a kupující si mohou vstupy vyrábět sami.

Smluvní síla dodavatelů

Dodavatelé mohou podle Dedouchové (2001, s. 22) působit jako hrozba, když mohou zvyšovat ceny a podnikatel je nucen toto zvýšení zaplatit popřípadě snížit kvalitu svých nabízených produktů nebo služeb.

Smluvní síla dodavatelů je podle Srpové (2011, s. 166) silnější v následujících případech:

- Neexistují dodávané substituty, popřípadě velmi malé množství,
- Odvětví, kde podnikáme, není pro dodavatele existenčně důležité,
- Vysoká diferencovanost dodavatelů,
- Hrozba vertikální integrace dodavatelů,
- Neschopnost vertikální integrace kupujícího.

Hrozby substitučních produktů

Poslední část Porterova modelu pěti sil je hrozba substitučních produktů. Podle Dedouchové (2001, s. 23) existence blízkých substitutů vytváří konkurenční hrozbu limitující ceny, za kterou podnik prodává, a tím limituje ziskovost podniku. Pokud má podnik málo blízkých substitutů, může zvýšit mírně ceny a tím v konečném důsledku i celkový zisk.

2.7.3 Analýza vnitřního okolí podniku

McKinsey 7S

Podle Korába (2007, s. 51) se jedná o model, který zkoumá firmu prostřednictvím sedmi základních vnitřních oblastí každé společnosti, kde písmeno „S“ je počáteční písmeno anglických názvů těchto oblastí. Jedná se o model kritických faktorů úspěchu.

Tento model se skládá z následujících oblastí:

- Strategie (*strategy*) – strategické cíle společnosti,
- Systémy (*systems*) – vnitřní systémy a způsob řízení firmy,
- Struktura (*structure*) – organizační struktura firma,
- Spolupracovníci (*staff*) – lidské zdroje firmy,
- Styl manažerské práce (*style*) – kompetence a přístup managementu,
- Schopnosti (*skills*) – pracovní a tvůrčí dispozice lidí ve firmě, kompetence a kvalifikace,
- Sdílené hodnoty (*shared values*) – principy, ideje a hodnoty, které jsou ve firmě sdíleny.

2.7.4 Analýza rizik

Každý podnikatelský plán v sobě nutně nese určitou míru nejistoty, tedy rizika, že reálné výsledky se budou lišit od těch očekávaných. Podle Korába (2007, s. 89) by měla být součástí každého podnikatelského záměru analýza rizik, která se snaží vyvarovat negativním důsledkům rizikových faktorů. Hodnocení a „řízení“ rizik lze provádět na různém stupni odbornosti. Důležité jsou analytické nástroje kvantifikace a ohodnocení konkrétních rizikových faktorů, ale také kvalita připravených scénářů a strategií, jak rizika řídit, tedy jak by měl podnik na eskalaci rizikového faktoru

reagovat.

V obecné zásadě se dají definovat čtyři klíčové kroky „řízení rizika“:

- **Identifikace rizikových faktorů** – tedy důsledné ex ante promyšlení toho, z jakých důvodů a příčin se náš záměr může posunout jinam, než podnikatel plánoval,
- **Kvantifikace rizik** – s využitím vhodných technik nebo selského rozumu provést kvantifikaci, tedy číselně vyjádřit riziko. Může jít o odhadnutí pravděpodobnosti výskytu nechtěného faktoru a odvození možných důsledků,
- **Plánování krizových scénářů** – příprava strategií, plánů a postupů v podniku, pokud eskalují rizikové faktory, tedy i jejich nežádoucí faktor. Obsahem by mohla být i jednoduchá finanční analýza dopadů jednotlivých variant. Obsahem může být:
 - *What-if analýza* – „pokud se stane něco, pak by to znamenalo...“
 - *Nejhorší scénář* – exit strategie, tedy „předčasné“ ukončení podnikání s minimalizací negativních důsledků a ztrát podnikatele.
- **Monitoring a řízení** – průběžná a trvalá kontrola a sledování s rizikem souvisejících faktorů.

V žádném podnikatelském projektu by neměly chybět úspěšnost a riziko projektu, například ve formě SWOT analýzy.

SWOT analýza

Jedná se podle Korába (2007, s. 48) o nejčastější nástroj analýzy. SWOT analýzu vysvětluje jako obecný analytický rámec, který identifikuje a posuzuje významnost faktorů z pohledu **silných** stránek (*Strenghts*) a **slabých** stránek (*Weaknesses*) zkoumaného podnikatelského záměru a budoucího podniku. Dále analyzuje **příležitosti** (*Opportunities*) a **hrozby** (*Threaths*), kterým je nebo bude zkoumaný podnik vystaven.

Tuto analýzu podle Srpové (2011, s. 174) poprvé použil americký poradce a konzultant v oblasti obchodu a managementu Albert S. Humphrey mezi lety 1960-

1970. SWOT analýza zkoumá vzájemné vztahy výsledků externí a interní analýzy.

Při SWOT analýze si je třeba dle Korába (2007, s. 48) uvědomit následujících věcí:

- **Silné a slabé stránky** jsou ve skutečnosti interní faktory, nad kterými má podnik svoji kontrolu a které sám o sobě může ovlivňovat (například může jít o dobré manažerské dovednosti, jedinečnost nebo průměrnost personálu a další silná a slabá místa ve firmě.)
- **Hrozby a příležitosti** jsou naopak externími vlivy, které sami o sobě firma neovlivní, pouze na ně může reagovat přizpůsobením, respektive může změnit své chování (například situace na trhu práce, silná nebo slabá konkurence, legislativa – daňová politika státu, pracovní právo apod.)

Následně se všechny čtyři faktory poskládají do tabulky, přičemž v řádcích jsou silné a slabé stránky a ve sloupcích příležitosti a hrozby. Podle Srpové (2011, s. 174) je pak třeba hledat vzájemné vazby a do buněk matice je zapsat následovně:

- „+“ když silná stránka umožní využít příležitosti či hrozbu nebo když slabá stránka bude vyvážena změnou v okolí
- „-“, když silná stránka bude redukována změnou v okolí nebo když slabá stránka zabrání firmě vyhnout se ohrožení, popřípadě když slabá stránka bude změnou okolí ještě zvýrazněna
- „0“ když neexistuje vztah

Podle Eckhardtové (2014, online) se po sestavení tabulky doporučuje nadefinovat strategie, které vzejdou ze SWOT analýzy. Je třeba vyhodnotit, které kvadranty si zaslouží nejvíce pozornosti. SWOT analýza je subjektivní, tudíž neexistuje správné řešení.

Ze SWOT analýzy mohou vzejít čtyři různé strategie a úkolem podnikatele je vybrat strategii s největším potenciálem. Strategie mohou být:

- **SO** (*maxi-maxi*) – snaží se využít co nejvíce silných stránek podniku, aby zutilkovala příležitosti na trhu
- **WO** (*mini-maxi*) – zaměřuje se na překonání slabých stránek tak, aby

bylo možné využít nastalé příležitosti

- **ST** (*maxi-mini*) – využívá silných stránek k eliminaci hrozeb
- **WT** (*mini-mini*) – řeší nepříznivé dopady a zaměřuj se na minimalizaci negativních efektů

2.8 Elektronické podnikání

2.8.1 Startup

Podle Steva Blanka (2010, online) je startup dočasná podoba firmy, která je určená k hledání opakovatelného a škálovatelného obchodního modelu. Tohle nastavení se s rozvojem firmy postupem času mění. Na druhé straně jsou velké obchodní firmy, které používají ověřené a zaběhnuté obchodní modely.

Zajímavé vysvětlení přináší Vaňhara (2016, online), který startup vysvětluje na pojmech – nápad, projekt a startup.

- **Nápad** – nápad je virtuální myšlenka, kterou si autor vymyslí. I když bude autor o svém nápadu stále mluvit nebo ho rozebírat se svými kamarády, popřípadě budoucími společníky, zůstává stále jenom myšlenkou. Dokud nedojde k samotné realizaci, jedná se pouze o nápad. Dále vysvětluje, že samotné nápady moc velkou hodnotu nemají. Nejdůležitější je realizace.
- **Projekt** – z nápadu se stává projekt ve chvíli, kdy se na tom začne pracovat. Projektem může být web, který se vytvořil za účelem realizace popřípadě tým, který začne na nápadu pracovat. Oproti nápadu se projekt posouvá mnohem dál, jelikož se na pouhém nápadu skutečně začalo pracovat. Není to pouze o mluvení či nápadu, ale je to o té exekutivní části, tedy realizaci.
- **Startup** – vychází z projektu. Nejedná se o žádnou testovací či beta verzi. Skutečný startup už by měl mít své první zákazníky. Jedná se o normální podnikání, které začíná pomalu růst. Má své první zákazníky, pomoci prvních zákazníků se dá vytvořit trend. Každý měsíc by měly růst příjmy a počet zákazníků. Není nezbytné, aby byl start-up ihned ziskový. Na druhou stranu by měly zisky pomalu růst, neměly by

stagnovat. Startup by měl mít vytvořený hotový model a hlavně jasný podnikatelský plán. Startup často není pouze o jednom člověku, ale o dalších lidech, kteří se během počátečního období k projektu přidají, popřípadě může jít i o investora, kterému se projekt zalíbí a rozhodne se do něho investovat. Pokud je startup alespoň trochu úspěšný, nemůže nikdy stát pouze na jednom člověku.

Internetový startup

Popularitu startupu přináší právě internet a internetové podnikání. Podle Sterlyho (2013, s. 12) se za internetový startup dá pokládat projekt, který vznikl v prostředí internetu a je připojen k celosvětové počítačové síti. Zpravidla se jedná o různé sociální sítě, blogy, webové projekty, aplikace, mobilní aplikace či B2B nebo B2C služby.

V posledních letech jsou právě tyto projekty velmi oblíbené. Za vším stojí raketový růst mnoha internetových firem, který vyrostly o stovky procent během několika let. Jedná se například o služby jako Facebook, Twitter, LinkedIn a mnohé další.

Otázkou, proč jsou internetové projekty tolik zajímavé, se zabýval americký investor Dave McClure (2012, s. 1-26). Vymezil tři základní změny, které přispěly k popularitě a úspěchu internetového podnikání.

Menší potřeba kapitálu na vytvoření služby nebo produktu a zahájení činnosti

- Celkově nižší náklady na provoz, často odpadají velké fixní náklady
- Nižší náklady na software a servery
- Nízké náklady na marketingové aktivity

Jednodušší způsob získávání zákazníků přes internet

- Vyhledávače (Google, Seznam)
- Sociální sítě (Facebook, Twitter, LinkedIn)
- Rozmach chytrých telefonů (iOS, Android)
- Nová média a lokální služby (Pinterest, Youtube)
- Komunikační kanály (Email, Messenger, iMessage)

Malé sázky na startupy

- Vznikají tzv. inkubátory a akcelerátory
- Investice se spojují s častou spoluprací, mentorováním, či předáním know-how
- V případě neúspěchu jsou ztráty nižší, selhání není tak „bolestivé“

McClure tedy vysvětluje, že budovat internetový projekt je levnější, rychlejší a jejich růst může být masivnější než u klasických firem. Dále i získávání zákazníků je snazší, efektivnější, jelikož je možné provést detailní segmentaci a zacílení na konkrétní skupinu lidí. V neposlední řadě jsou všechny aktivity lépe měřitelné a kontrolovatelné.

2.8.2 Faktory pro úspěch startupu

Mnohé startupové projekty jsou plné příslibů, inovací, naopak druhá strana mince je nejistota a riziko. Podle Demersa (2015, online) existuje spousta skvělých nápadů, které se nikdy nepodaří zrealizovat a naopak existuje spousta pochybných nápadů, které vzejdou v projekty a stanou se velmi úspěšnými.

Demers vymezil deset kritických faktorů úspěšného startupu:

- **Nápad** – síla nápadu jeho autora a zakladatele je zcela zásadní a jeví se jako největším faktorem pro vybudování úspěšného businessu. Na druhou stranu je to jen malý prvek toho, jak to může celé dopadnout. Například společnost Google chtěla vyvinout interaktivní webový vyhledávač, což už vymyslelo desítky dalších lidí ještě před Googlem. Ale proto, že Google měl plán, systém, správnou exekuci a načasování, mohl se stát úspěšným i s ohledem na nedostatek originality nápadu.
- **Lídr** – je důležitý pro rozhodování, nastavení vizí, cílů a k inspirování lidí kolem nich, aby pracovali tvrdě a poctivě směrem k cílovým skupinám.
- **Tým** – lídr je samozřejmě klíčovou osobností, ale bezesporu je nutné vytvořit správný tým a obklopit se lidmi, kteří sdílí stejné nadšení. Správní lidé jsou hnací silou inovací, kteří vykonávají své cíle na vysoké úrovni. Špatný tým může často položit celý projekt.
- **Kapitál** – pracovní kapitál je důležitý už od rané fáze. Není vždy nutné,

aby měl startup hned od počátku velkého investora. Ze začátku se může jednat o rodinné a osobní investice.

- **Plán** – plán by měl obsahovat více než jen základní myšlenku. Obsahuje své cíle, operace a další.
- **Realizace** – již bylo řečeno, že bez realizace zůstává plán či nápad bezcenný. Pokud má startup odpovídající vhodný podnikatelský plán, může ho začít postupně realizovat, kdy během realizace může plán neustále aktualizovat tak, aby odpovídal situaci na trhu.
- **Načasování** – je důležité z konkurenčního hlediska. Je třeba vystoupit na trh v ten správný moment. Například portál YouTube vstoupil na trh se začátek vysokorychlostního internetu. Předtím existovaly mnohé video portály, ale žádný neuspěl kvůli pomalému připojení.
- **Marketing** – kriticky ovlivňuje nákupní chování zákazníků. I horší produkt, který je méně atraktivní a má správný marketing, může vytvořit dobrou značku a být úspěšnější při správné marketingové strategii.
- **Fáze růstu** – s růstem je třeba zacházet zodpovědně. Firma může růst příliš rychle a stejně tak může i skončit. Naopak při pomalém růstu může dojít k úplnému zastavení rozvoje. Pokud má firma některá slabší místa ve srovnání s konkurencí, je třeba investovat dostatek času a prostředků do slabých míst, aby je překonala.
- **Reakce na krize** – schopnost a připravenost zareagovat na případné krizové situace a scénáře. Pokud má startup vhodně reagovat na krizi, musí být dopředu připraven.

2.8.3 Elevator pitch

Jedná se o projev, popřípadě prezentaci, která je stručná, přesvědčivá a zároveň nezapomenutelná. Podle Schánové (2014, online) by měl elevator pitch sloužit k tomu, aby vyvolala zájem o projekt, nápad či společnost. Doslova znamená výtahový prodej nebo prezentace ve výtahu. Z toho důvodu by délka elevatoru pitch měla trvat maximálně jednu minutu, protože je to čas, který člověk stráví přibližně ve výtahu.

Podle Businessinfo (2006, online) je užitečné mít stručnou, jasnou,

srozumitelnou a údernou, snadno zapamatovatelnou prezentaci, kterou lze použít rychle a kdekoliv, třeba ve zmíněném výtahu nebo na společenské akci popřípadě třeba na koupališti. Minutová prezentace by měla obsahovat následující:

- Hlavní myšlenku,
- Jak je firma s danou myšlenkou daleko,
- Jaké trhy existují pro uplatnění myšlenky,
- Jaké konkurenční výhoda firma má na těchto trzích,
- Jaké konkurenční výhody má obecně,
- Jak hodlá získávat peníze,
- Kolik bude potřeba celkem,
- Jaká část bude financována externě a kolik za to investorovi nabízí,
- Kdo je součástí týmu,
- Jaký je potenciální zisk pro investora.

Celkově to shrnuje Schánková (2014, online) v šesti logických krocích. Nejprve identifikovat cíl, poté pořádně a jasně vysvětlit, co firma dělá. Dále využít jedinečné prodejní nabídky (tzv. unique selling propositions) a zapojit otázky a posluchače. Nakonec dát vše dohromady, vytvořit zhruba minutový proslov a celý elevator speech neustále trénovat, tak aby byla firma schopná ho využít za jakýchkoliv okolností a v jakékoliv situaci

2.9 Affiliate marketing

Affiliate marketing, také provizní marketing je podle Roženského (2014, s. 17) tým marketingu, který je orientován na výkon. Partneři směřují zákazníky na stránky obchodníka, kde si něco objednají, a partneři následně obdrží provizi. Partneři mohou zákazníky získávat různě, nejčastěji však přes své webové stránky, e-mailem, psaním na sociálních sítích, přes vyhledávače a ti nejlepší dokonce i po telefonu. Samotná motivace je velmi jednoduchá – přimět zákazníka k akci (většinou objednávce) a následně inkasovat provizi.

Nemusí se vždy jednat pouze o objednávku. Affiliate marketing může být také vyplnění formuláře, zanechání e-mailového kontaktu nebo pouhé zobrazení reklamy. I provize může mít různé podoby. Někdy se může jednat o fixní částku (většinou za

zanechání kontaktu), nebo procentuální částku z celkové objednávky (ceny nákupu).

Velikost trhu affiliate marketingu roste ve světě zhruba o 20 % ročně. Jen pro představu bylo v roce 2014 vyplaceno více než 4,1 miliardy dolarů. Tolik vyplátili obchodníci na provizích a nákladech spojených s provozem provizních systémů.

V České republice je zhruba 1000 funkčních provizních systémů. V těchto programech je zapojeno přes 10 000 partnerů, z nichž většina je zapojena do více provizních systémů současně. Velikost trhu se odhaduje na 250 – 400 milionů korun, které jsou vyplaceny za provizích ročně. Nejoblíbenější obory jsou slevy, finance a cestování.

2.9.1 Affiliate systém

Je třeba definovat a vysvětlit pojmy, se kterými se může podnikatel setkat. Rozlišuje se affiliate společnost a affiliate prodejce, kteří mezi sebou uzavírají smlouvu o spolupráci. Dále je třeba vymezit a rozlišit zákazníka a návštěvníka.

- **Affiliate společnost**- firma, která nabízí provizní affiliate systém. Firma nabízí možnost přeprodávat jejich služby či produkty. Následně vyplácí provize affiliate prodejcům. Společnosti často zahajují affiliate činnost, aby vytvořili nový distribuční kanál pro jejich služby.
- **Affiliate prodejce** – jedná se o subjekt, který prodává služby nebo produkty affiliate společnosti a za každý realizovaný prodej či doporučení získává předem danou sjednanou provizi. Subjekt může být jak fyzická tak i právnická osoba. Aby se subjekt mohl stát affilitem prodejcem, měl by mít své vlastní identifikační číslo. Dále své vlastní webové stránky, přes které bude nabízet a doporučovat služby affiliate společnosti. Někdy je vyžadován i předem zpracovaný podnikatelský záměr.
- **Affiliate zákazník** – subjekt, který svým chováním na webu vyvolá interakci, za kterou affiliate prodejce inkasuje provizi. Může se jednat o nákup produktu či služby, popřípadě pouze klik a následné přesměrování na webové stránky affiliate společnosti apod.
- **Affiliate návštěvník** – subjekt, který se pohybuje na stránkách affiliate prodejce. Svým chováním ale nevyvolává žádnou interakci, za kterou by

náležela affiliate prodejci provize.

2.9.2 Affiliate modely

Rozlišují se dva základní affiliate modely. Nejrozšířenějším a základním modelem je standardní affiliate model, kde přichází do styku celkem tři subjekty. Je to affiliate společnost, affiliate prodejce a zákazník. Jako druhý model se hojně používá tzv. síťový affiliate model, kdy tento přístup je založen na interakci 4 subjektů, kde do vztahu vstupuje prostředník.

Standardní model

Ve standardním modelu společnost nabízí a provozuje svůj vlastní affiliate program. Affiliate společnost uzavírá smlouvu s každým subjektem (affiliate prodejcem) zvlášť. Firma si řeší a zajišťuje veškerou administraci s tím spojenou, vyplácení provizí a personální zajištění. Nevýhodou je, že affiliate prodejce musí uzavřít s každou firmou smlouvu zvlášť.

Síťový model

Jedná se o model, do kterého vstupuje oproti standardnímu modelu ještě čtvrtý subjekt, a to prostředník. Je v zásadě jednodušší pro affiliate společnosti, jelikož si nemusí vytvářet vlastní provizní systémy, odpadají administrativní starosti a veškeré tyto povinnosti a záležitosti přenáší právě na prostředníka. Úkolem prostředníka je vytvořit affiliate program pro affiliate společnost a pak obstarávat veškeré administrativní záležitosti. Affiliate prostředník zpravidla neobsahuje pouze jeden affiliate program, ale obvykle pracuje pro více společností. Pro affiliate prodejce je tento systém mnohem jednodušší, jelikož nemusí uzavírat s každou společností smlouvu zvlášť a sledovat jednotlivé výkony u každé firmy individuálně, ale naopak může ovládat všechny své programy na jednom místě. Naopak nevýhodou pro affiliate prodejce jsou nižší provize, jelikož část provize připadá právě na prostředníka.

2.9.3 Formy odměňování v affiliate programu

V rámci affiliate marketingu se rozlišuje několik forem odměňování, kdy v případě nějaké akce zákazníka dojde k vyplacení provize affiliate společnosti pro affiliate partnera. V zásadě se rozlišují: CPC – *cost per click*, CPT – *cost per thousand*

popřípadě jiné vyjádření stejného modelu *CPM – cost per mile*, *CPA – cost per action* a nakonec *CPS – cost per sale*. Jednotlivé formy jsou podrobněji vysvětleny níže.³

CPS - Cost per sale

Jedna z nejrozšířenějších forem odměňování v affiliate prostředí. Jedná se o odměnu za uskutečněný prodej. Pokud se zákazník proklikne na web affiliate společnosti přes affiliate partnera, vzniká v případě uskutečněné objednávky nebo nákupu nárok na provizi affiliate partnera. Výše provize může být domluvena mezi affiliate společností a affiliate partnerem buď fixní, popřípadě jako procento z prodeje. Jedná se o nejrozšířenější formu na trhu letenek, ubytování a cestování vůbec.

CPC - Cost per click

Platba za klik na reklamu. Synonymem je *PPC – pay per click*. Princip je velmi jednoduchý. Jakmile někdo klikne na reklamu na webu, připočítá se provize za klik. Reklama se dá takhle nabízet inzerentovi osobně, ale pohodlnější je využít systémy, jako jsou například Google AdSense nebo u nás oblíbený eTarget popřípadě Sklik od Seznamu. V affiliate marketingu na trhu letenek a ubytování se využívá velmi zřídka.

CPT – Cost per thousand (CPM – cost per mile)

Oba tyto pojmy vyjadřují stejný model spolupráce. Jedná se o inkasování provize za počet zobrazení reklamy. Zpravidla 1000 zobrazení. Určujícím je zobrazení reklamy jako takové. Na trhu letenek a ubytování nejsou na tomto principu založeny žádné affiliate společnosti.

CPA - Cost per action

Jedná se o formu odměňování založené na konkrétní akci. Affiliate prodejce inkasuje odměnu, pokud dojde ke konkrétní aktivitě uživatele. Může jít o vyplnění objednávky, formuláře, zhlédnutí videa apod. Nezáleží ani na zobrazení ani na prokliku. Hlavní rozdíl mezi CPA a CPS je, že u *cost per action* nemusí dojít k nákupu konkrétní služby nebo produktu. U CPA získává affiliate společnost kontakt na klienta. CPA se též může označovat jako *CPL – cost per lead*. Kde Lead

³ Dognet.cz *Affiliate network a affiliate marketing*

je v podstatě vyplněný formulář, který se posléze posílá k inzerentovi, který ho zpracuje.

2.9.4 Letenky

Letenka se podle Bočka (2013, s. 27) dá definovat jako doklad, který opravňuje cestujícího k dopravě z letiště místa odletu na letiště místa příletu podle směru cesty a tarifu, který je uveden na letence.

Dnes v době WWW sítě už neexistují papírové letenky, ale pouze elektronické. Stačí přijít na letiště s platným cestovním dokladem a aerolinka si sama ověří platnost letenky, kterou na místě pro pasažéra vytiskne.

Cenotvorba letenky

Zákazník kupující letenku vidí pouze konečnou cenu letenky. Někdy je cena rozdělena na cenu letenky a nákladů na palivový poplatek. Samá problematika cenotvorby letenek je ale mnohem složitější. Na následujícím obrázku je příkladná cenotvorba letenky z Prahy do Bangkoku.

Obrázek 3 Cenotvorba letenky z Prahy do Bangkoku, (Zdroj: 37)

Provide this information to a travel agent to help them match the fares found. Make sure to provide the exact booking and fare codes shown. Fare for 1 adult	
Fare 1: Carrier KL VLPRCZ PRG to BKK (rules) Passenger type ADT, round trip fare, booking code L, V Covers PRG-AMS (Economy), AMS-BKK (Economy)	Kč2,678.00
Fare 2: Carrier KL VLPRCZ BKK to PRG (rules) Passenger type ADT, round trip fare, booking code V, L Covers BKK-AMS (Economy), AMS-PRG (Economy)	Kč2,677.00
Thailand Advance Passenger Processing User Charge (E7)	Kč26.00
Thailand International Arrival Fee (G8)	Kč11.00
Netherlands Passenger Service Charge (RN)	Kč286.00
Netherlands Security Service Charge (CJ)	Kč304.00
KL YR surcharge (YR)	Kč5,378.00
Czech Republic Embarkation Tax (CZ)	Kč585.00
Thailand Advance Passenger Processing User Charge (E7)	Kč26.00
Thailand Passenger Service Charge (TS)	Kč512.00
Thailand International Departure Fee (G8)	Kč11.00
Subtotal per passenger	Kč12,494.00
Number of passengers	x1
Subtotal For 1 adult	Kč12,494.00
Fare Construction (can be useful to travel agents) PRG KL X/AMS KL BKK 104.84VLPRCZ KL X/AMS KL PRG 104.84VLPRCZ NUC 209.68 EN 52E7 22G8 512TS 5378YR	
Total Airfare & Taxes	Kč12,494.00

Jako vstupní náklad letenky je „FARE 1“ jako poplatek za cestu z Prahy do Bangkoku a „FARE 2“ jako poplatek za cestu zpátky. Tyto ceny jsou nastaveny podle cenové politiky jednotlivých aerolinek. Dále ovlivňuje výši cenu letenky palivový poplatek – označen kódem YR. Tento poplatek byl zaveden v roce 2004 jako reakce na rychle rostoucí cenu ropy. Všechny další poplatky mohou ovlivnit pouze letiště nebo státní orgány konkrétních zemí. Jedná se například o tyto kódy – E7, G8, RN, CJ, CZ, TS a další. Vždy záleží na konkrétním letu, ale zpravidla se jedná o letištní poplatky jednotlivých zemí a letišť, poplatky za odbavení popřípadě poplatky za každý přilet nebo odlet ze země.

Provize za vystavení letenky

Na závěr je třeba ještě vysvětlit, jak je odměňován affiliate prodejce za prodej letenky od affiliate společnosti.

Všechny letecké společnosti jsou zapsány v IATA (Mezinárodní asociace leteckých dopravců). Podle Bočka (2013, s. 32) vkládají jednotlivé aerolinky ceny tarifů do tzv. GDS (globální rezervační systém). Do tohoto registru mají přístup pouze akreditovaní prodejci, kteří k dané ceně letenky, která se skládá z tarifu a poplatků, přidají ještě své poplatky za vystavení letenky. V České republice jsou tyto poplatky od 90 Kč do 790 Kč. Nejnižší poplatek je u letenek, které jsou vystaveny pomocí online rezervačního vyhledávače. Naopak nejvyšších poplatků se týkají letenky, které jsou rezervovány přímo u individuálního prodejce.

Tyto poplatky jsou zcela zásadní pro affiliate marketing. O tento poplatek se totiž poté dělí affiliate společnost a affiliate partner, přes kterého zákazník přišel na web affiliate společnosti a rezervaci provedl. V současnosti je ale obvyklé, že se affiliate partner nemusí o provizi dělit vůbec a zpravidla inkasuje 100 % z celé částky za vystavení letenky. Velkou výhodou může být i možnost úpravy výše provize, kterou si může affiliate partner změnit v administraci.

2.9.5 Affiliate společnosti v České republice

V České republice existují tři společnosti, které prodávají letenky a fungují jako tzv. OTA (online travel agency). Jedná se o letenkový vyhledávač Kralovna.cz od společnosti StudentAgency, dále vyhledávač pelikan.cz od společnosti Pelicantravel

a jako poslední vyhledávač Letuška.cz od společnosti Asiana. Všechny tyto tři fungují na velmi podobném principu, který byl vysvětlen výše. Agentury si za vystavení a prodej letenky naúčtují provizi, která se může trochu lišit u každé letenky. Zmíněné affiliate společnosti nabízejí každá svůj vlastní affiliate program.

V následující části bude zmíněn pouze vyhledávač Kralovna.cz od společnosti StudentAgency, která je jedničkou na českém trhu. Poté bude zmíněn ještě partner Booking.com, jakožto největší affiliate společnost nabízející služby v oblasti ubytování na celém světě. Do třetice bude pro potřeby projektu ještě definován partner Rentalcars.com, který nabízí affiliate řešení pro půjčování aut po celém světě.

Affiliate program Královna.cz od StudentAgency

Vyhledávač Královna.cz je podle Černého (2016, online) největším vyhledávačem na českém trhu. Za Rok 2015 utržila 3,15 miliardy korun, což byl růst o 7 % oproti předešlému roku.

Affiliate program od StudentAgency umožňuje partnerům nastavit výši provize, která se může pohybovat od 90 do 490 Kč. Affiliate partner si nemůže provizi nastavit nižší než 90 Kč. Pokud dojde k uhrazení ceny letenky online pomocí platební karty, je provize pro affiliate partnera ponížena o 90 Kč. Tudíž pokud dojde k nastavení provize na nejnižší cenu, je výše provize přesně ve výši poplatku za online platbu. Pokud se zákazník rozhodne uhradit letenku převodem z účtu, osobně na pobočce popřípadě využije PaySe, náleží affiliate prodejci 100 % provize. Spolek (2013, s. 37) vysvětluje výhody a nevýhody tohoto systému.

Výhody affiliate systému Královna.cz

Mezi hlavní výhody patří možnost affiliate prodejce regulovat a ovlivňovat výši ceny letenek, jelikož má možnost měnit výši své provize. Tento poplatek se dá změnit v on-line administraci a jeho změna se projeví okamžitě.

Mezi další přednosti tohoto vyhledávače je variabilita vyhledávání, kdy zákazník může vybrat více odletových letišť, nastavit rozmezí až tří dnů tak, aby vyhledávač našel tu nejvýhodnější kombinaci. Výhodou je také možnost hledat tzv. open-jaw letenky. Jedná se o let z bodu A do místa B a návrat z místa C do místa A. Zjednodušeně řečeno jde o dvě jednosměrné letenky, přičemž je tato kombinace zpravidla levnější než standardní zpáteční letenka.

Nevýhody affiliate systému Královna.cz

Zásadní nevýhodou této affiliate společnosti je fixní poplatek 90,- Kč, který je stržen z provize affiliate partnera v případě, kdy zákazník platí online kartou. Je velmi pravděpodobné, že tento poplatek za online platbu tak vysoký není, ale společnost se ho snaží skrýt za účelem navýšení zisku pro affiliate společnost.

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Tato kapitola si klade za cíl definovat konkrétní problém, před kterým stojí potenciální podnik a podnikatelský záměr jako takový. Cílem této části je provést analýzu tržního prostředí a identifikovat klíčové ukazatele, které ovlivňují nebo by mohly přímo ovlivnit podnik při jeho vzniku. Velkou část této kapitoly budou tvořit analýzy současné situace, které by měly zhodnotit potenciální šanci daného projektu.

Následující text by měl tedy zodpovědět otázku, zda se vůbec najde dostatek zákazníků, kteří budou ochotni využívat služby projektu Světotrip.cz.

Analýza problému

Základní otázkou celého problému je úspěch popřípadě neúspěch projektu. Jedná se o základní problém, před kterým stojí každý podnikatelský záměr. Je třeba zjistit, zda se najde dostatek zákazníků, kteří by byli ochotni využívat nabízené služby.

3.1 Analýza tržního prostředí

Před sestavením podnikatelského plánu je nezbytné provést analýzu tržního prostředí a zjistit, zda bude o nabízené služby v našem regionu vůbec zájem. Vhodné bude analyzovat konkurenci v odvětví, jak je konkurence velká, činná a zda není cílový trh již nasycen. V rámci analýzy tržního prostředí využijeme SLEPT analýzu, která poslouží pro zhodnocení vnějšího okolí podniku, tedy k identifikaci a zkoumání externích faktorů. Poté bude provedena Porterova analýza pěti konkurenčních sil, díky které může být zhodnoceno odvětví, do kterého se chystá podnik vstoupit. Rovněž poslouží k identifikaci hrozeb a tržních příležitostí.

3.1.1 SLEPT analýza

Tato analýza se skládá z pěti oblastí, a to konkrétně: Sociální, legislativní, ekonomická, politická a technologická oblast.

Sociální oblast

V České republice žije v současnosti podle českého statistického úřadu 10 578 820 lidí. Podle záznamu z českého statistického úřadu je přibližně 15,4 % lidí ve věku 0 – 14 let, což je celkem 1 623 716 lidí. Největší skupinu 69, 1 % tvoří skupina ve věkovém rozmezí 15 – 64 let. Tuto nejpočetnější skupinu populace tvoří 6 997 715 obyvatel. Poslední skupina 65+ se podílí na celkovém počtu obyvatel 18,3 %. Jedná se celkově o 1 932 412 lidí.

Od roku 2011 má česká ekonomika pozitivní růst. S tím úzce souvisí i současná nezaměstnanost, která v únoru 2017 klesla na nejnižší hodnotu v historii České republiky, a to na konkrétních 3,5 %. Průměrná mzda má taktéž pozitivní tendenci. Současná výše průměrné hrubé mzdy je na území České republiky ve výši 29 320,- Kč.⁴

Na následující tabulce je vývoj průměrné hrubé mzdy v jednotlivých letech.

Tabulka 1 Vývoj hrubé nominální mzdy v letech 2012 – 2017, (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Průměrná mzda v	25 067	25 035	25 768	26 467	27 589	29 320

Jedním z pozitivních sociálních faktorů je zvýšený zájem o cestování. Například Josef Trejbal z portálu letuska.cz odhaduje, že se za rok 2016 prodaly letenky za více než 20 miliard českých korun. Letecké společnosti tak zažily nejúspěšnější rok na českém trhu v historii. Tomu napomáhá zmíněná dobrá kondice české ekonomiky a pozitivní růst průměrné hrubé mzdy obyvatelstva.⁵

Dalším důležitým aspektem je připojení domácností k internetu. V roce 2015 bylo k internetové síti připojeno více než 3,1 miliónu domácností, což je přibližně 73 %

4 Mzdy a náklady práce. Český statistický úřad [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace

5 SŮRA, Jan. Rozlétání Češi. Prodeje letenek rekordně stouply, pomohly vyšší příjmy [online]. 2017 [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/prodej-letenek-rekord-vyssi-prijmy-d62-/eko-doprava.aspx?c=A170222_124914_eko-doprava_lve

všech domácností. V tomto roce poprvé internet používalo více lidí než počítač.

Více než tři čtvrtiny uživatelů je na internetu denně. Celkem 28 % uživatelů ve věku nad 16 let uvedlo, že tráví na internetu 1 – 5 hodin týdně. Další pětina lidí uvedla, že na internetu tráví více než 10 hodin týdně. Týká se to hlavně lidí ve věku 16 – 24 let.

Drtivá většina lidí používá internet ke komunikaci. Více než 93 % uživatelů internetu používá e-mailovou korespondenci. Rok od roku roste počet lidí, kteří na internetu nakupují. Pro představu v roce 2015 uskutečnilo nákup na internetu více než 3,7 milionů lidí. Pro obchodníky mezi nejlukrativnější skupinu patří ženy na rodičovské dovolené, jelikož jich nakupuje přibližně 65 %.⁶

Legislativní faktory

Jelikož bude projekt z počátku fungovat pod hlavičkou OSVČ, je proto směrodatný a platný zákony o živnostenském podnikání č. 455/1991 Sb. Tento zákon upravuje podmínky živnostenského podnikání a samotnou kontrolu nad jejich dodržováním.⁷

Dále je třeba zohlednit autorský zákon a vůbec autorská práva, která se vztahují na publikovaný obsah. Autorské právo je v Česku upraveno zákonem č. 121/2000 Sb., v mezinárodním právu je základem několik mezinárodních úmluv. V roce 1967 byla založena Světová organizace duševního vlastnictví (WIPO). Hlavním mandátem je celosvětová ochrana práv duševního vlastnictví. Je velmi důležité nakládat s citlivým obsahem velmi opatrně, fotografie zveřejňovat pouze takové, které jsou volně dostupné, a to rovněž s uvedenými zdroji.⁸

Mezi poslední neméně důležitý zákon patří zákon č. 480/2004 Sb. O službách informační společnosti. Vychází z předpokladu, že není nutné, aby majitel serveru při

6 MALEČKOVÁ, Romana. Počtem uživatelů internetu jsme přeskočili Evropu. Česká národní banka [online]. 2016, , 5 [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/poctem-uzivatelu-internetu-jsme-preskocili-evropu>

7 Živnostenský zákon. Business.center.cz [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/>

8 Světová organizace duševního vlastnictví. Mzv.cz [online]. Praha, 2015 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/mission.geneva/cz/odborne_organizace/svetova_organizace_dusevniho_vlastnictvi/index.html

vysokém počtu uživatelé a vysokém objemu dat kontrolovat legálnost a správnost obsahu, který na webu vytvoří jejich klienti. Je tedy na uživateli, jaký obsah a v jaké formě na serverový prostor uloží.⁹

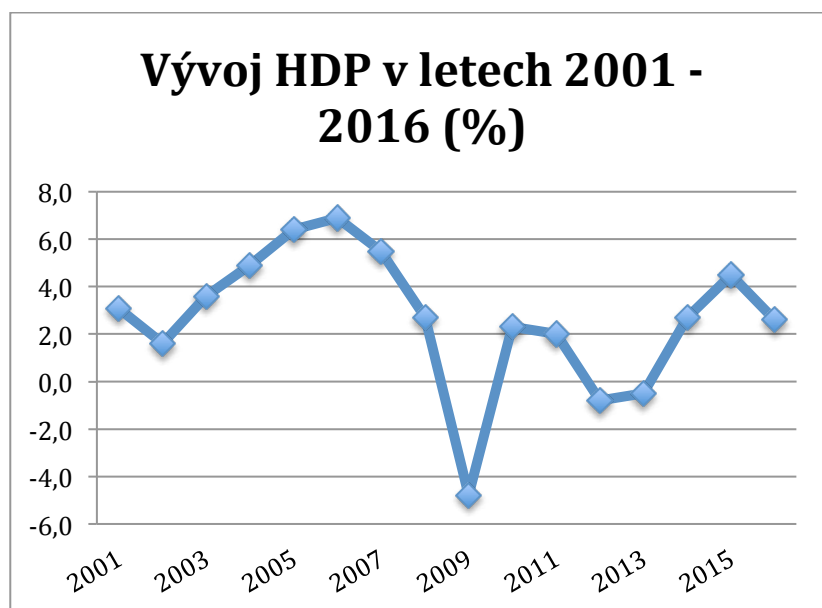
Ekonomické faktory

Podnikání v oblasti cestovního ruchu je samozřejmě závislé na fázi ekonomického cyklu. Ekonomická situace se dá hodnotit pomocí makroekonomických ukazatelů. Jedním z nich může být HDP. Pozitivním faktorem je současná dynamika české ekonomiky. Od roku 2013 ekonomika expanduje a meziročně roste. V roce 2015 HDP meziročně vzrostlo o 4,5 %. Za předcházející rok 2016 zaznamenala česká ekonomika růst o 2,6 %. Základním tahounem růstu je spotřeba obyvatel, která vzrostla o 2,7 % oproti roku 2015.¹⁰ Na následujícím grafu je znázorněn vývoj HDP v uplynulých letech 2001 – 2016.

9 K zákonu č. 480/2004 Sb. o službách informační společnosti. Itpravo.cz [online]. 2004 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <http://www.itpravo.cz/index.shtml?x=210311>

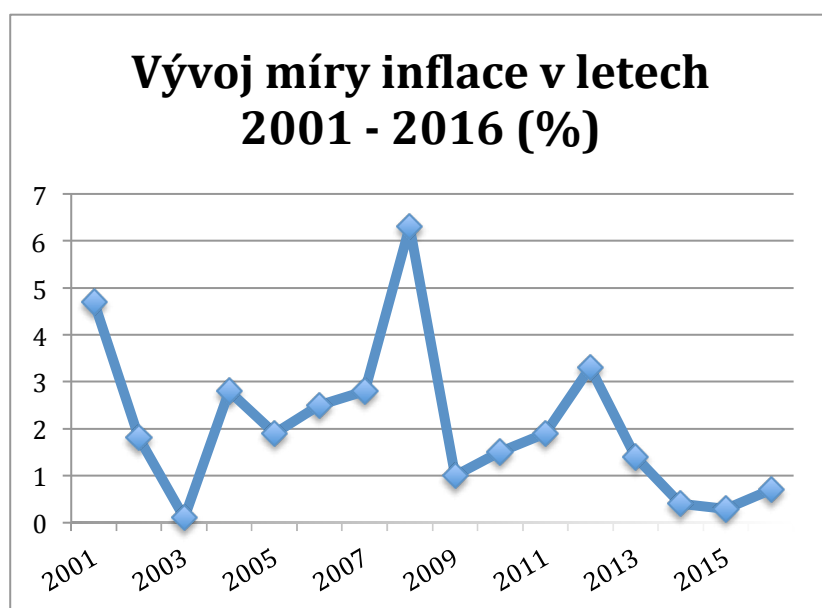
10 ŽUROVEC, Michal. Česká ekonomika nadále dynamicky roste. Ministerstvo financí [online]. 2017 [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2016/ceska-ekonomika-nadale-dynamicky-roste-26622>

Obrázek 4 Vývoj HDP v letech 2001 - 2016 (%), (Zdroj: ČSU, vlastní zpracování)



Druhým významným faktorem určující ekonomický vývoj je inflace. Chápeme ji jako růst spotřebitelských cen. Inflace je pozitivní jev a zcela přirozená v prostředí expanzivní politiky. Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny zpravidla za posledních 12 měsíců proti průměru 12-ti předchozích měsíců. Na následujícím obrázku je znázorněna míra inflace v letech 2001 – 2016.

Obrázek 5 Vývoj míry inflace v letech 2001 – 2016 (%), (Zdroj: ČSU – vlastní zpracování)



Domácí inflace na konci roku 2016 zrychlila a vrátila se k cíli, který ČNB stanovila na 0,7 %. Na zvýšení inflace se podílelo oživení růstu cen potravin, konec meziročního poklesu cen pohonných hmot a následně také tzv. korigovaná inflace, na jejímž vývoji se podílel zejména růst HDP a mezd.¹¹

Politické faktory

V České republice je stabilní prostředí. Od roku 1993, kdy byla založena Česká republika, je zaveden systém parlamentní demokracie. V minulých i současných vládách panují stabilní podmínky. Zpravidla dochází v pravidelných intervalech, tedy jednotlivých volebních obdobích, ke střídání levicových a pravicových stran. V současné době je u moci levicová strana ČSSD, přesto jsou podmínky pro podnikání velmi liberální a vstoupit do podnikatelského prostředí je dnes velmi jednoduché.

Určitým problémem byla intervence centrální banky. ČNB necelé tři roky zasahovala a fixně stanovovala měnový kurz s cílem oslabit tuzemskou měnu kvůli nedostatečnému růstu cen. Intervence skutečně v druhém kvartálu 2017 skončily a česká měna začala vůči euru opět posilovat. Vzhledem k tomu, že se ceny letenek a ubytování přepočítávají ze zahraniční měny, předpokládá se mírné zlevnění těchto služeb.¹²

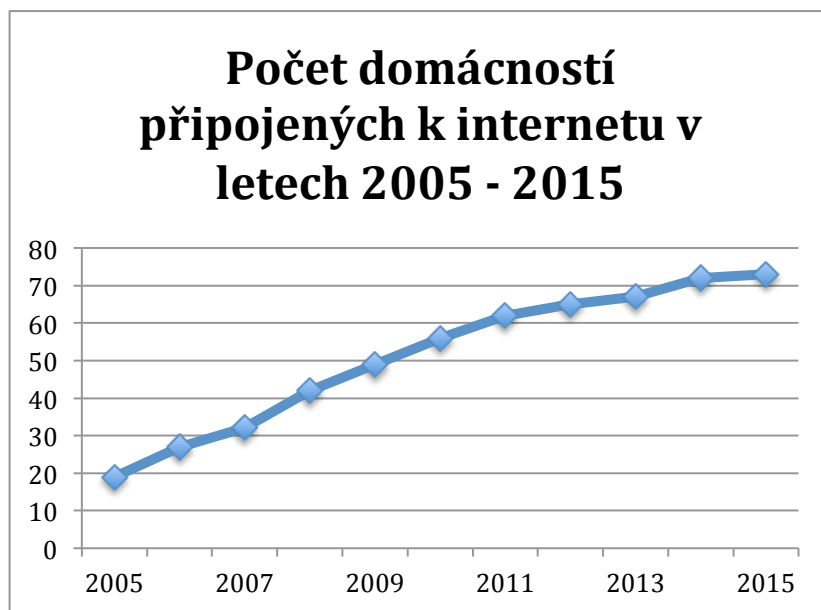
Technologické faktory

Projekty působící v oblasti internetu jsou nevýrobního charakteru. Jsou tedy závislé na rozvoji internetu a internetových technologiích. Pro samotnou existenci našeho projektu je zcela nezbytné internetové připojení. V lokalitě podnikání v České republice bylo dle českého statistického úřadu připojeno v roce 2015 více než 73 % všech domácností. Například deset let zpátky to bylo pouhých 29 %. Na následujícím grafu je zobrazen vývoj počtu připojených domácností k internetu v jednotlivých letech.

11 ZEMAN, Marek. ČNB vydala Zprávu o inflaci I/2017. Česká národní banka [online]. 2017, [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2017/20170210_zoi.html

12 PROKEŠ, Jan. Euro za 25 korun? Konec intervencí se blíží., Penize.cz [online]. 2017 [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/kurzy-men/321779-euro-za-25-korun-konec-intervenci-se-blizi-dovolenou-prilis-nezlevni>

Obrázek 6 Počet domácností připojených k internetu v letech 2005 - 2015 (%), (Zdroj: ČSU, vlastní zpracování)



V posledních letech roste obliba sociálních sítí. Například největší sociální síť Facebook eviduje v České republice 4 716 000 aktivních uživatelů. Pokud vezmeme údaj od ČSU o počtu obyvatelích, který je na úrovni 10 578 820, tak můžeme z toho vyvodit, že k Facebooku je připojeno více než 44 % české populace.¹³

Pro náš internetový projekt jsou velmi důležité elektronické rezervační systémy. Nejdůležitější jsou systémy tzv. systémy GDS (Globální rezervační systém), které jsou realizovány pomocí internetové sítě a terminálů rozmístěných po celém světě, na které jsou navázány a připojeny jednotlivé subjekty cestovního ruchu. Samotná obsluha systému funguje na bázi využívání kódů služeb, letišť a jednotlivých aerolinií. Za světově nejznámější globální distribuční systémy se považují systémy Galileo, Amadeus, Sabre a Worldspan. Existují pak další systémy, jako například Infini, který se

¹³ TIP#650: Kolik má v Česku Facebook uživatelů? Jak je to s věkem? Proč jsou ta čísla tak podivná? 365tipu.wordpress.com [online]. Praha, 2015 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <https://365tipu.wordpress.com/2016/11/06/tip650-kolik-ma-v-cesku-facebook-uzivatelu-jak-je-to-s-vekem-proc-jsou-ta-cisla-tak-podivna/>

soustředí na japonský a asijský trh.¹⁴

3.1.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

V rámci Porterovy analýzy bude analyzováno podnikatelské prostředí. Cílem je zaměřit se na služby nabízející se v rámci nabízených služeb internetového projektu.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

V případě, že uvažuje člověk podnikat v internetovém prostředí, je potřebné získat oprávnění k této činnosti. Nejjednodušší způsob je založit živnost a stát se tzv. OSVČ (osoba samostatně výdělečně činná). Druhým omezením jsou určité znalosti internetu. Člověk plánující podnikat na internetu by měl umět vytvořit a naprogramovat webovou stránku. V případě nedostatečných znalostí bude zapotřebí vyšší počáteční kapitál, protože bude nutné najmout programátora či designéra, který nám celý projekt vytvoří a bude spravovat. V dnešní době ale existují i tzv. redakční systémy, takže v případě, že se nejedná o sofistikovaný projekt je možné využít otevřenou platformu redakčního systému, kterých je dnes několik a jsou zdarma. Pro počáteční ranou fázi mohou v mnoha případech postačovat.

Riziko vstupu nových konkurentů je v tomto odvětví velmi silné a to skrz nízké náklady vstupu na trh. Například v této oblasti podnikání není potřeba téměř žádného dlouhodobého majetku ani majetku oběžného. Podnik tedy není zatížen bariérou velikostí fixních nákladů. Na druhou stranu může být tento trh pokládán za nasycený a to může snižovat atraktivitu pro potenciální konkurenty.

Mezi další bariéry vstupu je know-how nabízených služeb. Pokud chce konkurent vstoupit do tohoto prostředí, musí se maximálně orientovat v nabízených produktech – letenky, jejich služby, akční tarify, pravidelné akce, ubytování, pronájem aut na cestách. Lepší znalost trhu, tedy naše přidaná hodnota, může být velkou konkurenční výhodou pro vstup na daný trh. Jednou z posledních bariér vstupu na trh je loajalita stávajících

¹⁴ ROT, Karel. Informační a rezervační technologie v cestovním ruchu. Cgi.math.muni.cz [online]. 2006, , 10 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <http://cgi.math.muni.cz/kriz/prevod/info5.html>

zákazníků k zavedeným značkám. Pouze diferenciací a zmíněné know-how může být hrozbou pro etablované projekty.

Rivalita mezi stávajícími firmami

Cestovatelských serverů, které nabízejí akční letenky do světa, je dnes mnoho, proto je konkurence na půdě České republiky velmi značná. Na druhou stranu kvalitních webů s kvalitním obsahem je dnes jen několik. Nabízeným produktem jsou v drtivé většině letenky, které jsou homogenním produktem. Jedná se tedy o produkt, který má stejné parametry a jediným podstatným kritériem je cena. V případě nabídky akčních letenek má projekt konkurenční výhodu jen ve chvíli, pokud je schopen nabídnout takový produkt (např. letenku) stejně kvalitní jako konkurence, ale s nižšími náklady respektive za nižší cenu. Vzhledem k tomu, že v poslední době vzniklo mnoho slevových serverů, které nemají patřičné know-how, ale pouze kopírují slevové akce, jejich jedinou možností je provádět dobrý marketing a zvolit vhodnou formu propagace tak, aby přilákaly nové zákazníky.

Na druhou stranu dnes na daném trhu žádné zásadní konkurenční boje neprobíhají. To se může ale změnit s příchodem nové konkurence, která může více narušit jejich postavení. Proto je dobré přijít na trh s propracovaným podnikatelským plánem, aby bylo možné si vytvořit silnou pozici.

Smluvní síla kupujících

Kupující jsou v našem případě návštěvníci webu, kteří svou dovolenou naplánují pomocí našich webových stránek a veškeré služby zakoupí přes náš web. Neexistuje žádný velký odběratel, který by měl v našem případě velkou vyjednávací sílu. Silná pozice zákazníků je ale v tom, že přechod ke konkurenci je pro ně velmi snadný. Jelikož se celý proces odehrává v prostředí internetu, je pro zákazníka velice snadné prohlédnout si více nabídek v jednom okamžiku. Na daném trhu je cenově elastická poptávka, což znamená, že zákazník je velmi citlivý na konečnou cenu a na její sebemenší změnu. Důležité tedy je, aby byli zákazníkovi nabídnuty relevantní a kvalitní data v daném čase za tu nejlepší možnou cenu. Druhým faktorem je prostředí našeho projektu, kde by se zákazník měl cítit dobře a komfortně.

Jelikož by hlavním motivem mělo být nabídnout zákazníkovi možnost individuální

turistiky za lepší cenu než u CK, je pro nás důležitý vývoj těchto dvou skupin. Následující tabulka znázorňuje vývoj dvou skupin zákazníků. První skupina zákazníků, kteří cestují tzv. na vlastní pěst a druhá skupina zákazníků využívající cestovní kanceláře a agentury. Tabulka znázorňuje cesty, které trvaly déle více než 4 dny.

Tabulka 2 Vývoj zahraničních cest v letech 2011 – 2016, (Zdroj: ČSU, vlastní zpracování)

	Celkem cest do	Zájezd s CK	Individuální cesty v
2011	4 252	49 %	50 %
2012	4 369	51 %	49 %
2013	4 193	51 %	48 %
2014	4 064	50 %	49 %
2015	4 206	44 %	55 %
2016	4 276	42 %	58 %

V předchozí tabulce lze vidět meziroční pokles zájmu klientů o služby cestovní kanceláře a naopak rostoucí trend zájmu o individuální turistiku a cestování.

Smluvní síla dodavatelů

Síla dodavatelů je relativně malá. Náš projekt bude pouze pře-prodávát služby firem koncovým zákazníkům. V dnešní době je už na trhu několik firem, které nabízejí spolupráci v oblasti prodeje letenek nebo ubytování. Pokud nám jejich podmínky, popřípadě data, nebudou vyhovovat, můžeme dodávané služby nahradit od jiného poskytovatele, který nám zabezpečí lepší podmínky nebo třeba novější, rychlejší a přehlednější systém. Další forma spolupráce bude přímo s konkrétními leteckými společnostmi. Bohužel zde je naše vyjednávací síla velmi malá, protože nejsme schopni ovlivnit podmínky spolupráce, tedy například výše provize za uskutečněný prodej. Tito dodavatelé služeb jsou pro nás ale klíčoví pro veškerou činnost projektu.

Budeme také potřebovat dodavatele pro webový hosting (prostor, kde budou uloženy naše data). Jelikož je dnes velká konkurence nabízející podobné služby, tak cena má spíše klesající tendenci, tudíž síla dodavatele není vysoká.

Hrozby substitučních produktů

Substitutem může být chápán jakýkoliv zájezd do zahraničí od cestovní kanceláře. Například podle ČSU loni využilo při své cestě do zahraničí cestovní kancelář celkem 42 % lidí ze všech turistů. Jakákoliv situace, kdy zákazník nakonec preferuje volbu zájezdu s CK znamená ztrátu potenciálního zákazníka. Druhou hrozbou substitučních produktů mohou být vznikající nové webové projekty, které budou postaveny na podobné bázi. Na druhé straně jsou k tomu potřeba určité znalosti a know-how z trhu, které konkurenci znepříjemňují vstup na tento trh.

3.2 Analýza trhu

V rámci analýzy trhu se zaměřím na dvě části. První z nich je analýza konkurence, tedy projektů, které působí v podobném námi zamýšleném podnikatelském prostředí. Druhá část bude věnována průzkumu trhu, zda je o nabízené služby zájem u koncových zákazníků. Analýzu konkurence provedu na základě dostupných informací na internetu. Průzkum trhu vypracuji a vyhodnotím podle dotazníkového šetření.

Podle asociace cestovních kanceláří vykazuje světový trh cestovního ruchu za rok 2015 růst 4,7 %. V roce 2016 se očekávalo dosažení více než 1,1 miliardy mezinárodních turistických příjezdů. Naopak průměrná délka v zahraničí se zkracuje, lidé preferují radši kratší pobyty ale několikrát za rok. Zvýšily se však průměrné výdaje na jednu cestu, a tak se celkově příjmy ze světového cestovního ruchu zvýšily o 6 %. Nejvíce rostl zájem o regiony Asie (růst 8 %) a Amerika (růst 5 %). Cestovní ruch v Evropě naopak meziročně roste o 4,8 %. Nejvíce roste zájem o návštěvu měst (o 58 %). Tento zájem roste na základě nízkonákladového létání a budgetového cestování. Poznávací cesty tvoří celkem 28 % trhu a za posledních pět let jejich počet stoupl o 32 %, a to hlavně díky nárůstu asijského zdrojové trhu.

Nejdůležitějším zdrojem informací pro plánování dovolené v roce 2015 jsou doporučení přátel, kolegů a příbuzných (66 % v ČR). Internet je hned druhým nejvyužívanějším zdrojem (celkem 56 %). Cestovní agentury jsou naopak zdrojem

informací o dovolených v 19 % případů.¹⁵




3.2.1 Analýza konkurenčního prostředí

Cestování se stává v posledních letech velmi populární. Je to nejenom díky snižování cen v letecké dopravě, ale i celkově lepším, modernějším a dostupnějším službám a informacím, které pomohou dnes jednodušeji naplánovat a vytvořit samotnou zahraniční cestu. V důsledku tohoto raketového boomu vzniklo několik webů, které se zabývají levnými letenkami.

Pomocí internetu jsem vyhledal dostupné cestovatelské weby. Na českém trhu nalezneme několik tipů konkurence, které mají určité rysy podnikání velmi podobné. Na základě statistik návštěvnosti jejich webových stránek v uplynulém roce 2016 jsem vybral tři největší projekty:¹⁶

- Honzovyletenky.cz (*dále zkratka HL*)
- Cestujlevne.com (*dále zkratka CL*)
- Jaknaletenky.cz (*dále zkratka JNL*)

Obrázek 7 Návštěvnost konkurenčních webů za leden - březen 2017, (Zdroj: 47)

Domain	Monthly Visits	Avg. Visit Duration	Pages/Visit	Bounce Rate
 cestujlevne.com	658,931	00:02:47	2.45	56.00%
 jaknaletenky.cz	191,347	00:01:36	1.81	63.66%
 honzovyletenky.cz	187,757	00:01:48	1.98	60.94%

Na obrázku je možné vidět návštěvnost těchto webů za měsíc leden, únor a březen 2017. Pokud se podíváme na statistiky podrobněji, tak web CL měl v průměru 658 931 unikátních návštěvníků za měsíc. Portál JNL navštívilo 191 347 návštěvníků a web HL

¹⁵ Ročenka 2015: Asociace českých cestovních kanceláří a agentur. ACCKA.cz [online]. 2016, 32 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: http://www.accka.cz/img/agencies/524/rocenky/Rocenka_2015_web_final.pdf

¹⁶ Similarweb.com [online]. Londýn, 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: https://pro.similarweb.com/#/website/audience-overview/cestujlevne.com,jaknaletenky.cz,honzovyletenky.cz/*/

měl návštěvníků celkem 187 757. Ze statistik lze vyčíst, že portály JNL a HL navštívilo dohromady stále o třetinu (cca 200 000 přístupů) návštěvníků méně než CL. Je zajímavé sledovat velikost fanouškovských skupin na Facebooku ve srovnání s konkrétní návštěvností. Například skupina JNL má pouze poloviční počet fanoušků na facebooku oproti skupině HL, každopádně i přesto jejich web navštívilo o 3 590 návštěvníků více.

Všechny výše uvedené projekty mají jedno společné. Jedná se o stránky, na kterých autor popřípadě někdo z redakce zveřejňuje tipy na levné letenky do různých destinací. Cílem je nabídnout návštěvníkům takovou letenku, aby náklady lidí byli co nejnižší. Z výše uvedených projektů představuje největší hrozbu a konkurenci CL, jelikož patří dnes k nejnavštěvovanějším webům tohoto typu.

Na druhou stranu pro náš koncept nemusí být tyhle projekty až tak velkým omezením a rizikem. Pro určité segmenty lidí pouhé letenky v zásadě nic neřeší, jelikož se jedná pouze o první krok k vycestování do zahraničí a vydání se na cestu bez cestovní kanceláře. Mnoho lidí by rádo ušetřilo za svou cestu do zahraničí a vynechalo CK, jenomže se domníváme, že jim schází informace a kompletní řešení.

3.2.2 Marketingový průzkum

Pro zjištění potenciálního zájmu o naše služby jsem se rozhodl pro marketingový průzkum, který byl realizován pomocí dotazníkového šetření. Jedná se o kvantitativní metodu výzkumu veřejného mínění.

Cílem dotazníkového šetření bylo udělat obrázek toho, jak v současnosti česká populace cestuje, využívá cestovní kanceláře popřípadě zda si organizuje výlety sama. Tyto data jsou důležitá pro celkový podnikatelský záměr, pomohou nám lépe stanovit úspěšnost zamýšleného projektu.

Pro tento průzkum jsem se rozhodl využít online platformu Survio.com. Celkem se našeho šetření zúčastnilo 100 respondentů. Tento průzkum probíhal od 1. dubna do 14. dubna. Data se podařilo nasbírat během poměrně krátké doby, především díky tomu, že se neprovádělo poměrně komplikované terénní šetření, ale respondenti vyplňovali dotazník online formou.

Dotazník se skládal celkem z deseti uzavřených otázek. Výsledky marketingového průzkumu jsou níže rozebrány včetně grafického znázornění. Kompletní znění

dotazníku přikládám v závěru práce do příloh.

Výsledky dotazníkového šetření

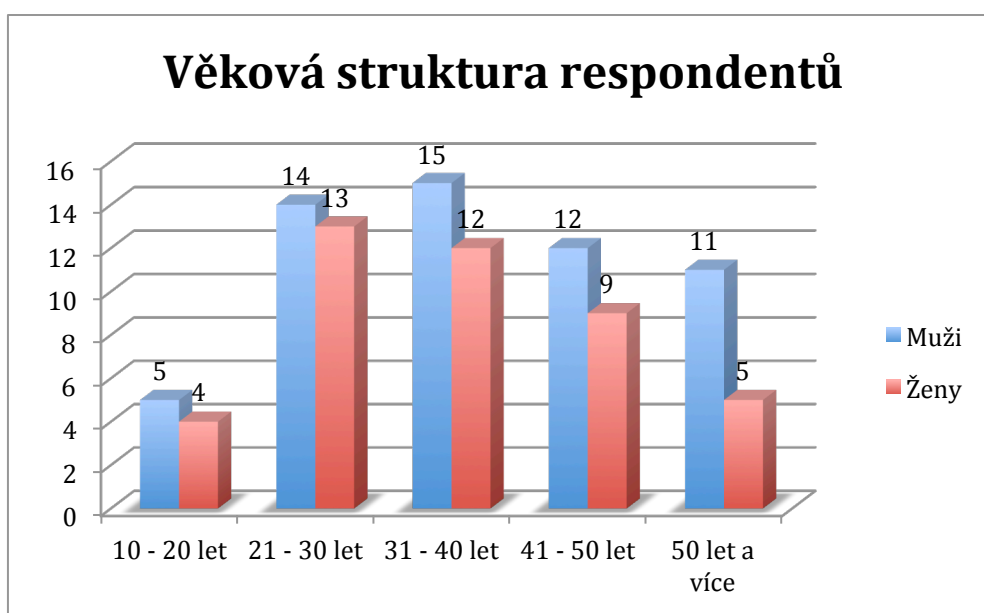
1. Rozdělení respondentů

Výzkumu se zúčastnilo celkem 100 respondentů, z nichž mužů bylo 57 a žen 43. Věková struktura respondentů byla rozdělena do následujících intervalů:

- 0 – 20 let, celkem zastoupena v 9 %
- 21 – 30 let, celkem zastoupena v 25 %
- 31 – 40 let, celkem zastoupena v 26 %
- 41 – 50 let, celkem zastoupena v 24 %
- 50 let a více, celkem zastoupena v 16 %

Na následujícím grafu je znázornění věkové struktury našich respondentů při rozdělení na muže a ženy.

Obrázek 8 Věková struktura respondentů, (Zdroj: Vlastní zpracování)



Z grafu lze vyčíst, že nejvíce respondentů bylo v intervalech ve věku 21 – 30 let a 31 – 40 let. Jak v kategorii žen tak kategorii mužů. Na základě tohoto zjištění bychom měli těmto dvěma věkovým skupinám přikládat větší pozornost při marketingových kampaních a naší komunikační strategii.

2. Individuální turistika ve srovnání s cestováním s cestovní kanceláří

V této části průzkumu jsem se zabýval zjišťováním zkušeností s cestováním u respondentů. Cílem bylo odpovědět na otázky, jestli lidé cestují do zahraničí letecky a zda preferují klasické zájezdy se zavedenými cestovními kancelářemi, či individuální turistiku, kterou si organizují sami.

První otázka zněla, zda naši respondenti využívají na cesty do zahraničí leteckou dopravu. Pro zjištění, kolikrát lidé za rok létají do zahraničí, byly zvoleny následující možnosti:

- 0 – 1 krát za rok, celkem 45 % dotázaných,
- 1 – 2 krát za rok, celkem 15 % dotázaných,
- 2 – 5 krát za rok, celkem 9 % dotázaných,
- více než 5 krát za rok, celkem 3 % dotázaných,
- vůbec nelétám, 28 % dotázaných.

Téměř polovina všech dotázaných podnikne zahraniční dovolenou letecky jednou za rok nebo vůbec. Celkově 28 % dotázaných přiznalo, že nelétá do zahraničí vůbec.

Další otázka směřovala ke zjištění způsobu, jakým lidé cestují. Hlavním záměrem bylo vymezit dvě skupiny. První z nich tvoří skupina lidí, kteří cestují přes cestovní kanceláře a vyhledávají kompletní zájezdy bez dalších starostí. Druhá skupina je tvořena lidmi, která vyhledává individuální turistiku a své cesty podniká tzv. na vlastní pěst. Celkem 62 % všech dotázaných odpovědělo, že vyhledává služby cestovní kanceláře. Pouze 20 % lidí odpovědělo, že si své cesty organizují sami. Zbýlých 18 % odpovědělo, že necestuje do zahraničí vůbec.

3. Zkušenosti s aktuálními weby nabízející například akční letenky

Třetí část byla zaměřena na zkoumání znalostí webů, které jsou zaměřeny na nízkonákladové cestování. Většina z nich se soustředí na vyhledávání levných letenek a povzbuzování lidí k individuálnímu cestování.

První otázka se zjišťovala, jestli respondenti někdy narazili na nějaký web nabízející levné letenky popřípadě obdobné služby. Celkem 68 % všech dotázaných odpovědělo, že už s takovým webem setkali. Zbýlých 32 % se vyjádřilo negativně a zkušenost

s obdobnými weby nemají.

Následující otázka se soustředila na skupinu, která již na takový web někdy narazila. Hlavním motivem bylo určit, zdalipak někdy na danou nabídku reagovali a například letenku zakoupili.

Přesně 16 % z celkového počtu odpovědělo, že ANO. Zbýlých 84 % z celkového počtu respondentů žádnou takovou akci nikdy nevyužili. Jedná se o souhrn dotazovaných, kteří buď na žádný takový web nenarazili (32 lidí) a nebo takový web navštívili, ale žádnou akci nevyužili (celkem 52 dotazovaných).

Poslední otázka z této části byla zaměřená na zjištění, zda jsou respondenti spokojeni s poskytnutými informacemi a zda jsou dostatečné pro individuální turistiku. Za poskytnuté informace se chápou další dodatekové rady a služby. Nejedná se tedy o pouhý tip na levnou letenku (pouze dopravu) ale i například na zvolení vhodného ubytování s dostupnou dopravou z letiště. Dále například možnosti a způsoby, jak se mohou turisté dopravit sami na letiště, potažmo z letiště v zahraničí. V neposlední řadě tipy na cesty, popřípadě cestopisy, podle kterých by si turisté mohli naplánovat, které oblasti v konkrétní destinaci navštíví. Velkým otazníkem zůstává vždy nad finální cenou celého výletu, která může být zkreslenou právě levnou letenkou.

Jejich odpovědi byly následující:

- *Ano*, celkem 12 % z dotázaných.
- *Spíše ano*, celkem 21 % z dotázaných.
- *Nevím* nebo *jsem na takový web nenarazil*, celkem 34 % z dotázaných.
- *Spíše ne*, celkem 21 % z dotázaných.
- *Ne*, celkem 12 % z dotázaných.

Po tomto zjištění jsem provedl součet *ano* a *spíše ano* a vytvořil jednu kumulovanou kategorii, kterou dohromady tvoří 34 dotazovaných. Dále jsem provedl součet odpovědi *spíše ne* a *ne*, což vytvořilo rovněž skupinu o 34 respondentech.

Výsledkem této části průzkumu je rozdělení našich respondentů na tři části. Všechny jsou tvořeny přibližně stejnými podíly (34 / 34 / 32 lidí). První třetinu tvoří lidé, kteří se mají s těmito weby pozitivní zkušenost a jsou s dostupnými informacemi u publikovaných akcí spokojeni. Druhá třetina na takový web dosud nenarazila a nemá

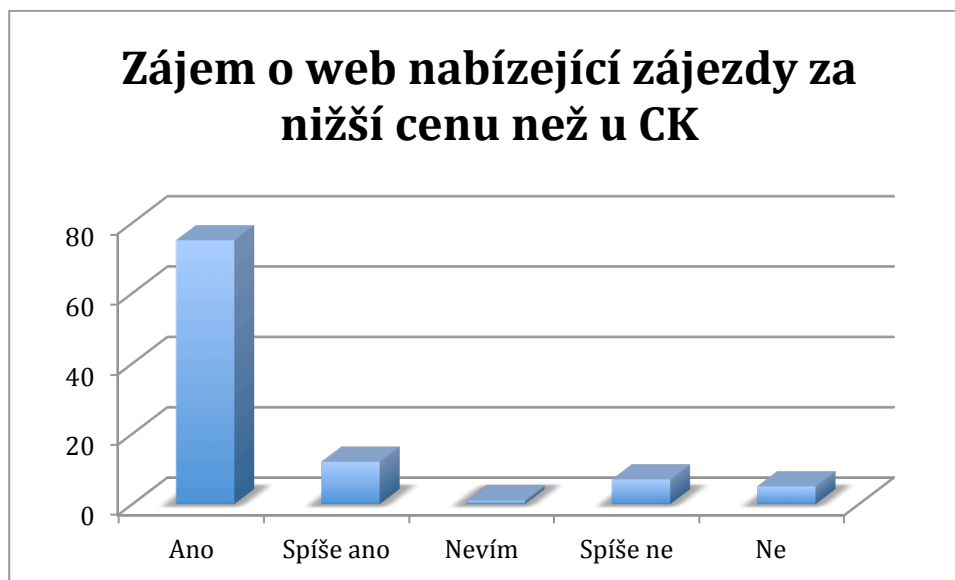
tedy žádnou zkušenost. Poslední třetina námi dotázaných odpověděla, že jim nabízené informace u těchto zveřejněných akcí nedostačují nebo nevyhovují.

4. Potenciální zájem o nabízené služby

Závěrečná část našeho výzkumu byla zaměřená na zjištění možného potenciálu a příležitosti v tomto odvětví. První otázka této pasáže se zaměřovala na to, zda by naši respondenti uvítali webový portál, který by nabízel poskládané zájezdy za podstatně nižší cenu než u cestovní kanceláře.

Na následujícím grafu je znázornění odpovědí dotazovaných..

Obrázek 9 Zájem o webový portál, který by nabízel poskládané zájezdy za nižší cenu než u CK,
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Ze všech dotázaných celkem 75 % respondentů odpovědělo, že by je tato nabídka zaujala. Dalších 12 respondentů (12 %) odpovědělo, že spíše ano. Pokud bych provedl kumulovaný součet, pro tento typ projektu by se vyslovilo celkem 87 % všech dotázaných, což je velmi pozitivní zjištění. Jako argument a důvod pro tak vysoký počet kladných odpovědí přikládám vidinu možnosti ušetřit určitý obnos peněz a zároveň jistotu doplnění informací, které jsou pro mnoho lidí nezbytné, aby mohli opustit zemi a vycestovat do zahraničí.

Další otázka se dotazovala, zda by se chtěli naši respondenti zapojit do cestovatelské sociální sítě a například ze svých cest zveřejňovat cestopisy, které by

usnadnily plánování dalším turistům a cestovatelům. Jejich odpovědi byly následující:

Pro ano se rozhodlo 24 % dotázaných,

Spíše ano odpovědělo 33 % dotázaných,

Nevím odpovědělo celkem 26 % dotázaných,

Spíše ne odpovědělo celkem 4 % dotázaných,

Ne odpovědělo celkem 13 % dotázaných.

Pokud bych opět provedl součet kategorie *ano a spíše ano*, vyšlo by, že celkem 57 % ze všech dotázaných by mělo zájem cestopisy z těchto cest napsat, popřípadě by o tom alespoň uvažovali. Pouze 17 % (odpověď *spíše ne a ne*) ze všech dotázaných by o tuto službu nemělo zájem. Zbýlých 26 % respondentů se vyjádřilo neurčitým způsobem odpovědí *nevím*.

Jako poslední otázka byla zvolena znovu na počet zahraničních vycestování za rok. Tentokrát zněla následovně:

„*Kolikrát za rok byste letěli na dovolenou, pokud byste ušetřili například 30 - 40 % oproti běžné ceně za zájezd u CK?*“

Cílem bylo zjistit a porovnat rozdíl s aktuálním stavem (otázka v bodu číslu 2) a určit možnou změnu v případě úspory 30 – 40 % nákladů za zájezd oproti běžné ceně.

Z celkových odpovědí pouze 11 % odpovědělo 0 – 1 krát za rok. Celých 45 % lidí odpovědělo, že by vycestovali při této úspoře 1 – 2 krát za rok. Dalších 16 % odpovědělo 2 – 5 krát za rok. Pro více než 5 cest za rok se rozhodlo 15 % lidí. Zbytek z dotázaných, což je 13 %, se vyjádřilo negativně. Následující tabulka porovnává aktuální počet zahraničních leteckých cest v jednotkovém a % vyjádření a zároveň porovnává se změnou v počtech uskutečněných zájezdů za rok v případě úspory 30 – 40 %.

Tabulka 3 Srovnání aktuálního počtu leteckých cest ve srovnání v případě úspory 30 - 40 %, (Zdroj: Vlastní zpracování)

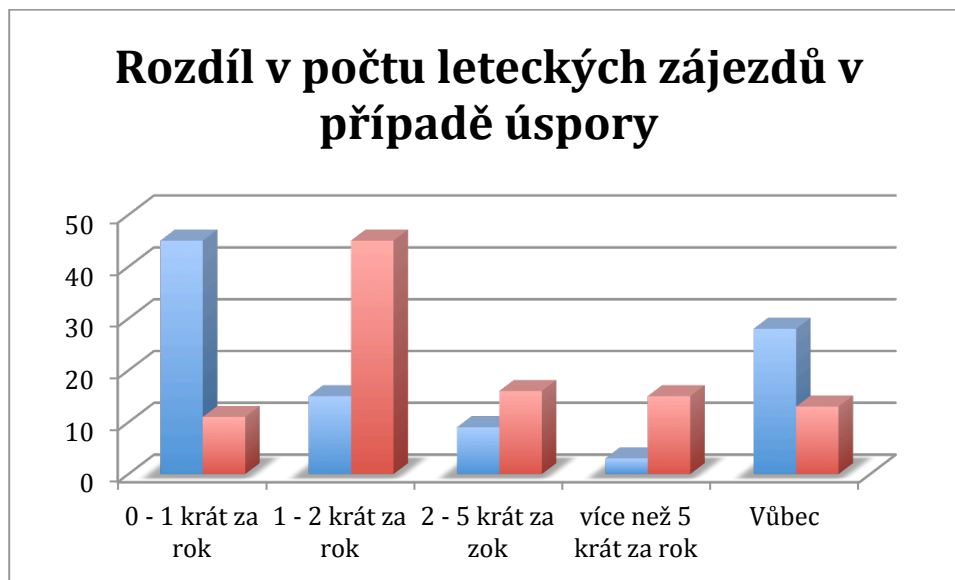
	Aktuální	Aktuální	V případě	V případě
0 - 1 krát za rok	45	45 %	11	11 %
1 - 2 krát za rok	15	15 %	45	45 %

2 - 5 krát za rok	9	9 %	16	16 %
více než 5 krát za rok	3	3 %	15	15 %
Vůbec	28	28 %	13	13 %

Z tabulky lze velmi pěkně vyčíst přesun části lidí ze skupiny (0 -1 krát za rok) do skupiny (1 – 2 krát za rok). Zjednodušeně řečeno by zhruba 30 % všech respondentů realizovalo v případě možné úspory o jednu leteckou zahraniční cestu více než v současnosti. Zároveň by se o 7 % lidí rozhodlo cestovat 2 – 5 krát za rok. Celkem 12 respondentů by se rozhodlo vycestovat více než 5 krát za rok. V poslední kategorii by naopak ubylo lidí, kteří v současnosti nerealizují žádnou leteckou dovolenou v roce. Celkově by to motivovalo 15 % z námi dotázaných, kteří by na základě úspory uskutečnili alespoň jednu zahraniční cestu.

Na následujícím grafu je znázornění této situace graficky. Modrou barvou jsou znázorněny aktuální odpovědi při současné situaci na trhu. Červená barva znázorňuje potenciál při nabídce námi poskládaných zájezdů a relativní úspoře 30 – 40 % oproti zájezdu u cestovní kanceláře.

Obrázek 10 Počet leteckých zájezdů v případě úspory 30 - 40 %, (Zdroj: Vlastní zpracování)



3.3 Analýza rizik

V této kapitole se budu zabývat analýzou rizik. Každý projekt by měl jasně stanovené rizikové oblasti. Tyto místa je třeba identifikovat a zároveň kvantifikovat intenzitu potenciálního rizika. Jako vhodnou analýzu použiji metodu SWOT, která nám velmi spolehlivě poslouží nejen pro odkrytí oblastí možného vzniku rizika, ale i příležitosti na trhu, které jsme schopni v budoucnu využít v náš prospěch. Zároveň jsme schopni pomocí SWOT zhodnotit silné a slabé stránky celého projektu. Podrobným zkoumáním vzájemných vazeb můžeme zabránit následným problémům a naopak se stát konkurenceschopnějšími na trhu.

3.3.1 SWOT analýza

SWOT analýza bude založena na dosavadních poznatcích z jednotlivých analýz. Pro stanovení hrozeb a příležitostí nám poslouží SLEPT analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. Pro identifikaci vlastních silných a slabých stránek použijeme poznatky z marketingového výzkumu a zároveň samotnou reflexi managementu společnosti.

Silné stránky

- akční nabídka vše v jednom (levný tarif + levné ubytování + další služby...),
- nízké počáteční náklady,
- zkušenosti a know-how v oboru,
- sociální síť – propojení uživatelů a vytvoření uživatelské základny,
- kvalita poskytovaných služeb,
- moderní, atraktivní a interaktivní vzhled portálu,
- možnost koupě všech služeb na jednom místě,
- využití affiliate partnerů,
- online podpora a rady,
- 24 hodin 7 dní v týdnu.

Slabé stránky

- majitel nemá zkušenosti s podnikáním,
- neznámá značka a firma na trhu,

- nedostatečná znalost nástrojů pro online marketing,
- omezené finanční zdroje,
- náročná diferenciacie produktu.

Příležitosti

- neexistence firmy s podobným konceptem,
- zvyšující se výdaje na cestování,
- existence silných affiliate partnerů s širokou nabídkou služeb,
- rostoucí trend individuální turistiky do zahraničí,
- ekonomický růst (růst HDP)
- možnost nabídnout novou službu (akční balíčky + cestopisy + spolucestování)
- vytvoření interaktivního portálu orientovaného na zákazníka,
- možnost zasáhnout širokou veřejnost.
- zvyšující se reálná mzda.
- nové produkty a možnosti integrace dat od affiliate společností.

Hrozby

- vstup nové potenciální konkurence na trh,
- silnější postavení konkurence na trhu,
- nízká návštěvnost portálu,
- nedostatek zákazníků,
- pomalý a neúspěšný rozjezd portálu,
- rostoucí počet cestovatelských blogů.
- nízké náklady pro přechod ke konkurenci,
- snižování provizí od affiliate společností

Na základě zjištěných příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek teď definuji čtyři strategie, které vzejdou z dosavadních poznatků.

Strategie S – O - tato strategie se realizuje v případě, kdy podnik využívá příležitost na trhu díky své silné stránce. Například silná stránka know-how a zkušeností v oboru se dá zkombinovat s neexistencí podobného projektu, což se nám jeví jako příležitost. Nebo díky rostoucímu trendu individuální turistiky do zahraničí se dá

zžitkovat silná stránka v jednoduchosti a interaktivitě portálu, který zároveň slouží jako sociální síť, která propojí jednotlivé cestovatele a jejich příběhy. Díky tomu budou moci turisté při zvýšeném zájmu o cestování čerpat více informací.

Strategie W – O – strategie, která kombinuje slabou stránku firmy s příležitostmi na trhu. Ačkoliv se jedná o neznámou a novou firmu, což je slabá stránka, tak je možnost využít jako příležitost spolupráci s affiliate partnery pro rychlejší růst. Další slabou stránkou je složitost diferenciací produktu. Ideální příležitostí je vybudování značky na nabídce nových služeb, například kombinace akčních cestovatelských balíčků s možností sdílet příběhy z cest. K tomu bych ještě zařadil příležitost vytvoření jednoduchého a interaktivního portálu, který bude orientován na zákazníka.

Strategie S – T – zde by podnik měl důsledně dbát na své silné stránky, aby se ochránil před možnými hrozbami, které plynou z okolí. Pokud bych vzal v úvahu vstup nové konkurence na trh, tak vhodným opatřením je využít jako silnou stránku naše know-how, odbornost a zkušenosti s danou problematikou. Jednou z dalších hrozeb je silné postavení stávající konkurence. Naši silnou stránkou je ale bezesporu kvalita nabízených služeb, která může konkurenci z dlouhodobějšího hlediska oslabit. Pokud využijeme silnou stránku kvality obsahu a nabídky služeb v kombinaci s postupným utvářením cestovatelské komunity s možností vzájemné interakce, tak v rámci delšího období se může jednat o vhodnou strategii.

Strategie W – T – poslední strategie která by se měla soustředit na strategické kroky, které povedou k zamezení hrozeb a minimalizaci negativních efektů, které působí na naše slabá místa. U našeho projektu je neznalost online marketingu velkým nebezpečím ve chvíli, kdy vstoupí nová potenciální konkurence na trh. Tuhle stinnou stránku můžeme minimalizovat díky postupnému vzdělávání se v online marketingu, popřípadě najmutí nějaké extérní agentury pro práci s online marketingem.

4 NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Celá kapitola je věnována návrhu podnikatelského plánu. Tato návrhová část vychází z literárních poznatků v první části a z provedené analytické části.

4.1 Titulní list

Obrázek 11 Logo společnosti, (Zdroj: Světotrip.cz)



4.1.1 Základní informace o společnosti

Název firmy:	Michal Košťál
Sídlo firmy:	Klusáčkova 5a, 602 00 Brno
IČO:	01759825
DIČ:	CZ01759825
Předmět podnikání:	Zprostředkování obchodu a služeb
Právní forma:	Fyzická osoba podnikající
Druh živnosti:	Ohlašovací volná
Vznik oprávnění:	5. června 2013
Webové stránky:	http://www.svetotrip.cz
E-mail:	info@svetotrip.cz
Mobil:	+420 731 XXX XXX

4.2 Exekutivní souhrn

Cílem našeho podnikatelského záměru je zahájení činnosti internetového projektu s názvem Světotrip.cz, který bude mít sídlo v městě Brně.

Primárním zaměřením je poskytnout široké veřejnosti kvalitní a dostupné informace a služby v oblasti individuálního cestování. Mnoho lidí stále vnímá cestování jako smysl života bohatých lidí. Žijeme ale v období technologického rozvoje a s tím je úzce spojena i letecká přeprava. Ta je rok od roku stále dostupnější, tudíž dnes může vycestovat opravdu každý.

Na základě analytické části jsem identifikoval současné trendy v cestování, na jejímž základě jsem zjistil, že většina dotázaných stále preferuje služby klasické cestovní kanceláře. Další část naopak necestuje skoro vůbec, protože vnímá cestování jako drahou zábavu. Cílem našeho projektu je nabídnout lidem alternativní možnost cestování, při které si naplánují celou cestu sami – respektive pomocí nás. Nabídneme široké veřejnosti cestovatelské balíčky, které budou poskládány tak, aby snížily náklady na cestu do zahraničí o desítek procent při srovnání se zájezdem přes cestovní kancelář. Budeme vždy cílit na kombinace levných leteckých tarifů (promo tarifů, chybových tarifů) a zvýhodněné ceny na ubytování. Následující balíčky se budou vždy skládat z těchto částí:

- Doprava do konkrétní destinace (letecká, autobusová nebo vlaková)
- Ubytování v místě pobytu
- Doplnkové služby – doprava na letiště/z letiště, výhodný pronájem auta apod.

Projekt Světotrip.cz vzniká za účelem motivovat lidi k levnému cestování. Chceme našim návštěvníkům ukázat alternativní možnost cestování, při které ušetří mnohdy velké peníze. Všichni neumí cizí jazyk a nepatří mezi dobrodruhy, kteří cestují spontánně. Chtěli bychom tuto formu cestování více zpropagovat i u konzervativnějších lidí, kteří mají svou komfortní zónu a mají rádi jistotu. Všem lidem bychom rádi nabídli úplné informace tak, aby si byli schopni svoji cestu naplánovat dle jejich představ stále při ohlídání nízkých nákladů.

Naše cestovatelské balíčky nekončí pouhým zveřejněním levného tarifu na

přepravu (kde mimochodem dnes většina konkurence končí). Vzniklý projekt nabídne lidem nejenom levně vycestovat do různých zemí po celém světě, ale nabídne i konkrétní informace, co v dané zemi vidět, navštívit a prožít. Naším záměrem je lidi dostatečně plnohodnotně informovat, aby si dokázali svou cestu naplánovat. Zároveň chceme informovat a pomáhat při sestavování cestovatelských itinerářů a plánů jejich cest.

Dalším pilířem projektu je možnost psaní vlastních příběhů z cest, cestopisů a sdílení fotek s ostatními cestovateli. Nejsme to tedy pouze my, kdo tvoří kvalitní obsah, ale jsou to zejména skuteční cestovatelé, kteří destinaci opravdu navštívili. Jakmile se z cest vrátí, mohou napsat svůj příběh, tzv. cestopis, který okoření o pár pěkných fotek, videí a hlavně rad, kterými mohou inspirovat ostatní. Tyto sdílené cestopisy pomáhají plánovat itineráře dalším cestovatelům, kteří se nedozví pouze kolik stojí letenka, ale mohou si vytvořit ucelenou představu kompletních nákladech v daném státě či v místech, které by stálo za to navštívit.

V současné době je tento projekt ve fázi realizace. Stále probíhá dokončování webového portálu a zprovoznování dalších služeb pro naši činnost. Zahájení činnosti je plánované na červen 2017. Tento projekt bude po právní formě zastoupen fyzickou osobou. Celý projekt může ze začátku fungovat velmi spolehlivě na základě OSVČ, jelikož je firma řízena jedním člověkem a projekt nemá velké kapitálové nároky. V budoucnu se očekává přechod na obchodní společnost s.r.o.

Provozovatelé

Provoz a řízení projektu zajišťují dva lidé – Michal Košťál a David Kalla. Jejich zkušenosti a jednotlivé role jsou rozepsány v kapitole 5.3.4 personální zabezpečení.

Kapitál

Tento projekt je financován pouze z vlastních zdrojů, jejichž potřebu jsme stanovili ve výši 300 000,- Kč. Komplexněji se kapitálu a financování věnuje kapitola 5.6. finanční plán.

4.3 Charakteristika podnikatelského záměru

Tento podnikatelský záměr slouží k zahájení činnosti webového portálu Světotrip.cz.

Samotný záměr by měl obsahovat nejenom realizaci daného projektu, ale také i skladbu personálního zabezpečení, organizační strukturu a místo činnosti a místo činnosti podnikání.

Předmět podnikání a obor činnosti

Rozhodl jsem se o provozování volné ohlašovací živnosti. Volná živnost sdružuje činnosti, pro které nejsou potřebné odborné ani žádné jiné způsobilosti. Živnostenský list vlastním od června roku 2013, proto znám všechny povinnosti, které jsou s touto formou podnikání spjaty.

Tento projekt bude nabízet zejména služby v oblasti cestování. Mezi mé obory činnosti patří:

- Zprostředkování obchodu a služeb,
- Velkoobchod a maloobchod,
- Reklamní činnost, marketing a mediální zastoupení,
- Provozování cestovní agentury a průvodcovská činnost v oblasti cestovního ruchu.

Popis podnikatelské činnosti a časový plán

Portál Světotrip.cz bude založen a vyvíjen za účelem zprostředkování prodeje produktů a služeb v oblasti cestovního ruchu.

Společnost se bude zabývat nabízením následujících služeb:

- Publikování cestovatelských balíčků, které se budou vždy skládat z akční dopravy (letenky popřípadě autobus nebo vlak) s kombinací výhodného ubytování. Zpravidla půjde o nabídky, které by běžní uživatelé nebyli schopni sami nalézt.
- Druhou část budou tvořit online rezervační systémy pro rezervaci letenek, ubytování nebo dalších komplementárních služeb (půjčovny aut, cestovní pojištění). Veškeré služby budou outsourcovány.
- Další částí bude provoz sociální sítě cestovatelů. Uživatelé si budou moci vytvořit vlastní profil a sdílet své cesty do zahraničí. Mohou přidávat příběhy, fotografie, videa vše sdílet prostřednictvím sociálních sítí (facebook, twitter, google+). Naše role bude administrátorská a zároveň

tvůrčí, kdy budeme přijímat zpětnou vazbu od našich uživatelů, abychom mohli nabízené služby vylepšovat

- Poslední část reprezentuje cestovatelská seznamka, která bude mít za cíl spojovat cesty našich uživatelů. Tato služba bude pomáhat uživatelům najít vhodného partáka na své cesty. Bude řešeno opět v rámci cestovatelského profilu, který si uživatel na naší platformě vytvoří.

Naše hlavní originalita projektu je opřena o spojení klasických blogů, které nabídnou pouhý tip na levnou letenku popřípadě klasických personálních blogů a webů, které naopak tvoří věcný obsah o zahraničních destinacích a o cestování obecně. Tohle vše bychom rádi propojili, aby naši uživatelé mohli vyřešit vše jednodušeji a pohodlněji na jednom místě. S tím je úzce spojena i tvůrčí část projektu, kdy se uživatelé mohou zapojit a tvořit vlastní autorské texty, které se přečte spíše více lidí zde než na zapomenutém blogu. Cílem je vytvořit cestovatelskou síť, kde bychom skloubili a propojily tyhle části společně dohromady. Výsledkem je vytvoření cestovatelské sítě, na které se budou cestovatelé publikovat své doporučení, itineráře, náklady a zážitky z cest, na straně druhé budou potencionální zájemci o vycestování do cizí země, kteří se zápisy z cest a doporučeními budou inspirovat. Ti si poté budou schopni na našich webových stránkách zarezervovat celou cestu od letenky, přes pronájem auta až po ubytování.

Místo realizace záměru

Jelikož se jedná o online projekt, jeho povaha bude elektronická. Bude realizován pro český trh, z toho důvodu pouze v české mutaci. V i realizace projektu jsme identifikovali několik činností, jako je publikování cestovatelských balíčků, správa a administrace, marketingové aktivity apod. Pro tyto účely jsme se rozhodli o pronajmutí kanceláře v centru Brna, ze které bude projekt provozován, řízen a spravován.

Kancelář

Kancelář jsme si vybrali v centru města Brna na ulici Milady Horákové. Pro tuto lokalitu jsme se rozhodli kvůli cenově zajímavé nabídce a zároveň i vhodnému umístění, jelikož je kancelář velmi dobře dostupná městskou hromadnou dopravou a zároveň její vlastník nabízí jedno parkovací místo v ceně pronájmu. Její náklady jsou rozepsány v části finančního plánu v kapitole 5.6.

- **Adresa** – Milady Horákové 9, 602 00 Brno – střed
- **Plocha podlahová** – 31m²
- **Vybavení** – dálkový vodovod, ústřední topení, telefon, internet, dostupnost MHD, parkovací místo,
- **Cena pronájmu** – 3 445,- Kč měsíčně + poplatky za energie

Na následujícím obrázku je fotografie kancelářských prostor.

Obrázek 12 Pronájem kancelářských prostor, (Zdroj: Sreality.cz)



Personální zabezpečení

Personální zabezpečení se skládá ze dvou osob, jejichž úkolem bude zabezpečení chodu celého projektu.

Bc. Michal Košťál

Jsem hlavní strůjce myšlenky a autor projektu. Aktuálně dokončuji poslední ročník kombinovaného studia magisterského oboru podnikové finance a obchod na fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně. Za posledních pět let jsem díky

zejména levnému cestování získal velmi cenné zkušenosti a know-how. Tato oblast může být rozdělena na dvě oblasti, kde první jsou zkušenosti při vyhledávání a kupování nejlevnějších letenek, ubytování a dalších služeb, které jsou potřeba na cestách. Druhou oblastí jsou organizační dovednosti všech zahraničních cest a expedicí.

V rámci projektu Světotrip.cz jsem odpovědný za následující části:

- Řízení a vedení projektu,
- Vytváření dlouhodobé strategie,
- Uzavírání smluv s affiliate partnery, vyjednávání, následná komunikace,
- Vyhledávání akčních letenek a levného ubytování,
- Publikování cestovatelských balíčků,
- Konzultační servis našim uživatelům,
- Marketingové kampaně a jejich vyhodnocování,
- Správa sociálních sítí,
- Komunikace se zákazníky,
- Fakturace.

David Kalla

Absolvent střední průmyslové školy na Purkyňove ulici v Brně. Po absolvování školy se začal pohybovat v IT oblasti se specializací na kódování webových stránek a webdesign. Během několika let načerpal významné zkušenosti a dnes patří mezi specialisty v oboru. Jeho předností je ovládání několika programovacích jazyků (PHP, Javascript, Java a mnohé další), věnuje se i grafickým návrhům webů, které mu přineslo nejen praxi s prací s mnohdy sofistikovanými IT programy, ale zároveň i možnost uplatnění své kreativity a citu pro design. Dnes externě spolupracuje s několika firmami v oboru.

V rámci projektu Světotrip.cz je odpovědný za následující oblasti:

- Vývoj webového portálu,
- Kompletní zaštitění IT řešení,
- Navrhování nových technologických řešení,
- Zavádění novinek (nové funkce, moduly apod.)
- Optimalizace webu (SEO)

- Analýza návštěvnosti, Google analytics.

Organizační struktura

Jelikož se jedná o projekt v rané fázi, z toho důvodu budou mít celý chod a činnost na starost pouze zmínění dva lidé. Přesto je ale jejich role od počátku odlišná. Jejich kompetence jsem vymezil v předchozím textu. Další personální zdroje budou outsourcovány externě. Potřeby dalších lidských zdrojů a jejich nákladů budou rozebrány v částí finančního plánu.

4.3.1 Mise, vize a cíle

Mise projektu

Naší misí je poskytovat kvalitní služby za dostupné ceny pro široké spektrum lidí. Hlavním úkolem je posunout individuální turistiku o úroveň výše a oslovit širší část populace, především ty, kteří stále cestují s CK a individuální turistiky se obávají. Hodláme ukázat každému, že to ve skutečnosti není způsob cestování pouze pro vyvolenou část lidí, ale že takhle můžeme cestovat skutečně všichni.

Vize projektu

Stát se dominantním portálem na českém trhu, který bude domovem pro mnohé nezávislé cestovatele. Vizí je vytvořit anabázi sociální sítě, kde uživatel nenajde pouze akční cestovatelský balíček, ale i itineráře ostatních cestovatelů a skutečné dobrodruhy všech kategorií, od kterých se jim vždy dostane rady a pomoci.

Motto nebo-li slogan „*Tvůj příběh. Tvoje cesta. Sdílej, inspiruj, jednoduše cestuj*“

Cíle projektu

Naším hlavním cílem je stát se předním cestovatelským portálem a cestovatelskou sítí v České republice. Záměrem je vytvořit a budovat komunitu, která bude tento portál obsahově tvořit. Hlavním a stěžejním cílem je poskytování kvalitních služeb (cestovatelských balíčků a akcí), které budou na web přitahovat návštěvníky a zároveň poskytovat takové informace a služby, které uspokojí příchozí – klienty a na náš web se v případě plánování další dovolené automaticky vrátí.

4.4 Obchodní plán a business model Lean Canvas

Obchodní model jsem vymezil pomocí modelu Lean Canvas. Jeho řešení jsem přiložil do přílohy 1. Jedná se o jednoduché shrnutí celého podnikatelského záměru.

Obchodní plán

Tato část podnikatelského plánu vysvětluje business model projektu a vyčísluje jednotlivé zdroje příjmu. Zisk z tohoto projektu bude plynout v rané fázi převážně z přeprodávání služeb. Všechny nabízené služby budou outsourcovány od našich partnerů. Pomocí našeho rezervačního systému budou moci uživatelé zakoupit letenky, zarezervovat ubytování popřípadě koupit komplementární službu, mezi které patří zejména rezervace aut přes autopůjčovnu a cestovní pojištění.

Rezervace letenek

Hlavním partnerem pro prodej letenek bude společnost StudentAgency k.s. a její vyhledávač kralovna.cz. Tato affiliate společnost nám zajistí kompletní technické řešení, abychom mohli vytvořit a integrovat vlastní rezervační systém letenek. Tento vyhledávač kombinuje většinu leteckých spojení a aerolinií po celém světě. Dalšími významnými partnery budou jednotlivé letecké společnosti, se kterými uzavřeme smlouvupřímo a budeme přeprodávat jejich letenky. Výhodou je, že jsme schopni odkazovat na konkrétní akční nabídky a promo tarify jednotlivých společností, které se naopak nemusí zobrazit právě u online cestovních agentur (například náš vyhledávač od společnost StudentAgency)

Standardní provize odpovídá za každou prodanou letenku částce 490,- Kč. Jedná se o provizi, kterou standardně obdrží cestovní agentura. V případě outsourcingu nedochází ke krácení odměny a partnerovi (v našem případě nám) náleží 100 % hodnoty provize. Tato částka může být krácena v případě, pokud je letenka hrazená online platební kartou. Výše transakčního poplatku je stanovena na 90,- Kč. Jelikož předpokládáme hrazení letenek v drtivé většině případů online platební kartou, tudíž musíme 90,- Kč z provize odečíst. Celková provize se tedy dá fixně stanovit na částce 400,- Kč za uhrazenou letenku přes náš webový portál.

Rezervace ubytování

Dalším hlavním partnerem pro rezervaci ubytování bude společnost Booking.com. Tato společnost nám zajistí technické řešení pro outsourcing jejich služeb. Můžeme využít vlastní rezervační systém ubytování, popřípadě integrovat jejich databázi ubytovacích zařízení po celém světě a jejich data následně použít pro vhodnou nabídku ubytování k cenově výhodným letenkám.

Společnost Booking.com si standardně účtuje provizi ve výši 15 % za zprostředkování a rezervaci ubytování přes jejich stránky. Výše provize se může lišit v závislosti na atraktivitě hotelu, jeho umístění, počtu rezervací za určité období apod. My budeme vycházet z průměrné hodnoty 15 %. Pokud proběhne rezervace přes naši webovou stránku, náleží nám provize ve výši 25 % z celkové provize booking.com. Úroveň 25 % je nejnižší a je závislá na počtu vytvořených rezervací. Provize následně s počtem rezervací roste až do výše 40 % z celkové výše provize. Jelikož je projekt v rané fázi, budeme kalkulovat s provizí ve výši 25 % z celkové provize. Průměrná cena ubytování pro nízkonákladové cestování je průměrně 1000,- Kč na jednu noc za dvojlůžkový pokoj. V případě průměrné délky ubytování 4 noci na jednu cestu se provize pohybuje kolem částky 150,- Kč za každou provedenou rezervaci.

Další komplementární služby

Mezi další nabízené služby se řadí rezervace aut a prodej cestovního pojištění. Pro prodej výhodného pronájmu aut byla zvolena spolupráce s největším online zprostředkovatelem pronájmů aut. Jedná se o partnera rentalcars.com. Tento plán bude zatím abstrahován od předpokládaných zisků z komplementárních služeb, jelikož se jedná o malou část předpokládaných rezervací a tudíž i o zanedbatelnou část příjmu.

4.4.1 Cestovní balíčky

Naším hlavním nabízeným produktem budou cestovní balíčky, které by měly pokrýt základní a nezbytné náklady na vycestování a pobyt v zahraničí. Primárně budou vždy složeny z akční letenky se zajímavou cenou, dále výhodného ubytování na nabízený termín zájezdu. Dále budou vždy doplněny kompletní informace o odletovém a příletovém letišti. Nezbytné jsou i zveřejněné informace o cenách dopravy na jednotlivá letiště, které mohou například ve Skandinávských zemích výrazně ovlivnit cenu celého

zájezdu a naši uživatelé by o těchto nákladech měli být dostatečně informováni. Následný seznam poukazuje na strukturu našich cestovních balíčků, které budou vždy zahrnovat tyto části:

- **Doprava** – akční letenka, výhodný lístek na autobus či vlak (tato část bude vždy obsahovat dostupné termíny)
- **Příklad rezervace** – konkrétní detail rezervace pro zvolený termín,
- **Ubytování** – doporučení na určitý hotel, hostel či jiný druh ubytování,
- **Před cestou** – část, která bude vždy obsahovat informace o letištích, dopravě na letiště a hlavně ceny za dopravu. Dále užitečné informace ohledně povinných a doporučených očkování do cílových zemí, vízová povinnost, cena víz apod.
- **Shrnutí nabídky** – konečné shrnutí naší nabídky, které bude kalkulováno vždy pro 2 – 4 osoby a zároveň zahrnovat kompletní konečné náklady za celý balíček.

4.4.2 Konkurenční výhoda

I když je v tomto odvětví velká a silná konkurence, stále zde vidím potenciál přijít na trh s nabídkou lepšího produktu. Většina internetových portálů působící v našem odvětví se soustředí právě pouze na nabídku akčních letenek. Bohužel jejich nabídka je často velmi strohá a pro zákazníky neobsahuje přidanou hodnotu. Naším hlavním záměrem není tedy pouze odkázat na námi vyhledanou akční letenku a tu přeprodat, ale cílem je poskytnout takovou nabídku, tedy cestovní balíček, který bude obsahovat i další náklady a informace, které mnoho uživatelů v současnosti postrádá. Chtěli bychom uživatelům usnadnit následnou práci. V praxi si dnes uživatel, který narazí na akční nabídku letenky, zakoupí letenku, dopravu, ubytování a další náležitosti si vyřizuje zvlášť, což je časově náročné a mnohdy i neefektivní. -. Nejenže tímto procesem ztrácí nemálo svého času, ale zároveň může posléze dojít k zjištění, že například doprava z letiště je dražší než celá letenka do destinace. My bychom těmto případům rádi předcházeli a nabídli kompletní balíček a službu (téměř zájezd), který bude zahrnovat veškeré náklady a důležité informace. Výsledkem bude, že si zákazník přes náš portál zakoupí jednak letenku, tak i zároveň ubytování a další komplementární služby.

Druhou, možná podstatnější konkurenční výhodou, je možnost vytváření vlastního obsahu. Uživatelé mají možnost vytvořit vlastní cestovatelský profil s interaktivní mapou, vytvářet vlastní autorské cestopisy, které se jim připojují automaticky do jejich profilů, a tak se podílet na tvorbě cenného obsahu, který bude určitým vodítkem pro vytváření a plánování itinerářů našich uživatelů, kteří mohou vycházet z reálné zkušenosti cestovatelů, kteří budou do našeho projektu zapojeni. Potenciální zájemci mohou při úvaze o koupi cestovního balíčku čerpat informace z příběhů a cest zkušenějších uživatelů a zároveň mají možnost se pomocí portálu s nimi zkontaktovat a na potřebné informace doptat. Naši uživatelé už tedy nebudou muset zdlouhavě váhat, přemýšlet a dohledávat informace, aby se mohli rozhodnout, zda si letenku koupit či nekoupit, ale obdrží všechny informace na jednom místě a zároveň mohou participovat a tvořit vlastní cestovatelský obsah a propojovat se s lidmi na stejné vlně.

Třetí výraznou výhodou je pohled na spolucestování. Nebudeme pouze prodávat služby a vytvářet cestovatelský obsah, ale zároveň poskytneme našim uživatelům možnost hledat pomocí naší sítě tzv. „partáka na cesty“, tedy spolucestovatele. Pokud například uživatel narazí na zajímavou nabídku, může si ihned interaktivně vytvořit inzerát, který se váže ke konkrétní nabídce a tak se rychle dostane k potenciálním zájemcům. Dnes existuje několik zastaralých webů, kde většina inzerátů končí bez odpovědi, popřípadě cestovatelé hledají spolucestovatele v různých diskuzích, ve kterých se tyto nabídky a poptávky často ztrácí a nemají dostatečný přehled. Tato novinka pouze uzavírá kruh konkurenčních výhod a diferencuje naši síť od ostatních cestovatelských projektů.

Elevator pitch

Krátké představení projektu, které by nemělo přesáhnout více než 60 vteřin. Důležité je vystihnout vše podstatné a zaujmout protistranu.

„Naš internetový projekt se nazývá Světotrip.cz a zabývá se sdružováním cestovatelů z celého území České republiky. Naším hlavním cílem je vytvoření sociální sítě cestovatelů, kteří mohou vytvářet vlastní cestopisy, psát příběhy z cest, sdílet fotografie a vše zachycovat na interaktivní mapu cestovatelského profilu. Druhým našim posláním je vytváření cestovních balíčků, které jsou vždy složeny z letenky, ubytování a dalších služeb potřebných pro vycestování. Naším uživatelům a zákazníkům nabízíme

možnost individuálního cestování s běžnou úsporou okolo 30 – 40 % oproti standardním zájezdům u CK. Hlavním motivem je povzbudit všechny lidi k cestování a ukázat jim, že nezáleží na tom, jak jsou staří popřípadě bohatí, jelikož s námi mohou vycestovat opravdu všichni. Za přeprodávané služby inkasujeme provize, ze kterých portál rozšiřujeme a vyvíjíme dále.

Naše konkurenční výhoda je webová platforma, která umožňuje uživatelům vytvářet obsah, hledat spolucestovatele a zároveň nakupovat levné zájezdy díky cestovním balíčkům. Díky této platformě provozujeme projekt, který je unikátní, interaktivní a potkávají se zde cestovatelé všeho druhu.“

4.5 Marketingový plán

Při vstupu nového projektu na trh je potřebné zvolit vhodnou marketingovou strategii a určit vlastní pozici na trhu. Hlavním motivem našeho plánu je zaměřit se na náš cílový segment na trhu a vyvážit jednotlivé prvky marketingového mixu. Z pohledu marketingu je také nezbytné, aby zákazníci a další zainteresované skupiny vnímaly projekt správným pohledem z hlediska poslání a vizi. Tyto zmíněné skutečnosti jsou předpokladem pro naplnění cílů společnosti.

Cíle marketingových aktivit

- Informovat zvolený segment, tedy potenciální zákazníky, o novém produktu,
- Seznámit zákazníky s naší nabídkou služeb,
- Efektivně informovat o konkurenční výhodě,
- Prezentovat naše poslání a vizi projektu.

4.5.1 Marketingový mix

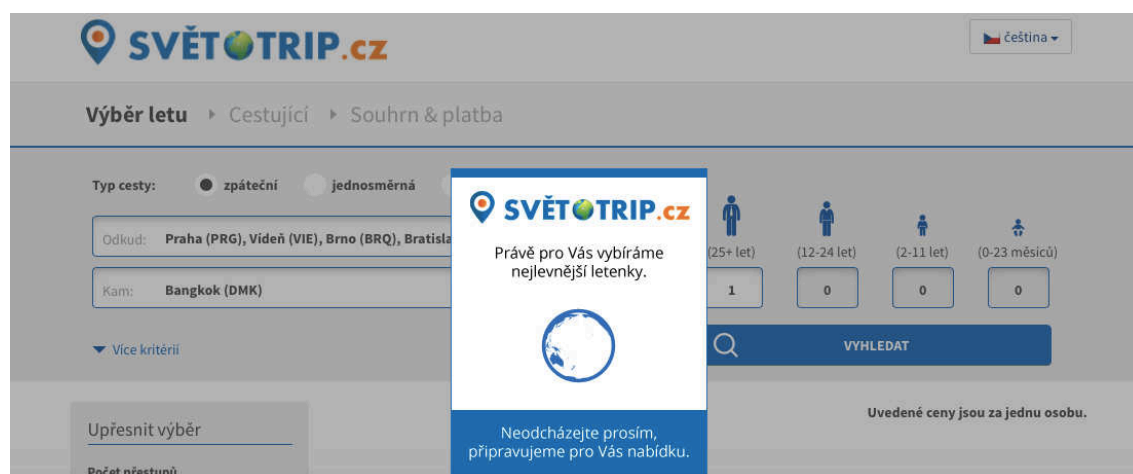
Marketingový plán a strategie vychází z marketingového mixu. Standardní marketingový mix se skládá ze „4P“, který je tvořen z pohledu produktu, ceny, distribuce a propagace. Největší pozornost bude věnována propagaci.

Produkt

Hlavním produktem bude nabídka již zmíněných cestovních balíčků. Denně budeme nabízet a publikovat dva až tři cestovní balíčky. Jeden bude vždy orientován na cestu po Evropě, druhý naopak mimo Evropu do vzdálenějších a exotičtějších destinací. Třetí bude zaměřen podle situace na trhu s letenkami a ubytováním. Frekvence těchto akcí se bude rozlišovat na základě dvou faktorů. První z nich bude založen na návštěvnosti našeho webu. Například pokud se bude jednat o pondělí, budeme tento den více aktivnější. Naopak v jiné méně frekventované dny můžeme nabídku omezit například pouze na jednu nabídku.

Dalším produktem bude rezervační systém, přes který si budou moci naši uživatelé zakoupit nabízené služby a produkty. Mezi ně se řadí rezervace letenek, ubytování, pronájmu aut a další služeb. Jako příklad poslouží následující obrázek znázorňující náš rezervační systém.

Obrázek 13 Rezervační systém pro vyhledávání letenek, (Zdroj: Vlastní zpracování)



Poslední část produktu je založena na již uvedené možnosti publikování vlastních cestopisů, komunikování s ostatními cestovateli, vytváření vlastního cestovatelského profilu a v neposlední řadě možnost hledání spolucestovatelů.

Mezi doplňkové služby budou patřit konzultace. Všechny službou budou poskytovány na takové úrovni, aby zákazníci byli schopni ocenit jejich jedinečnou kvalitu, díky které se stanou loajálními.

Cena

Jelikož jsou všechny služby outsourcovány, nemáme možnost nějak zásadně zasahovat do cenotvorby poskytovaných služeb. Jsme schopni ovlivňovat výši ceny letenky, ale pouze do výše naší vlastní provize (490,- Kč / každý prodaná letenka), tudíž se jakýmkoliv zásahem připravujeme o vlastní provizi. Na druhou stranu je tohle jediná možnost, jakým způsobem se dostat s cenou níže, než třeba konkurenční firmy. Cena je tedy určována leteckými společnostmi a algoritmem světové databáze. Naším úkolem je prokázat naše know-how a poskytovat takové cestovní balíčky, jejichž cena bude vždy zohledňovat nízké náklady.

Z pohledu dalších nabízených služeb, zejména ubytování, je to s cenotvorbou ještě složitější. Bohužel se jedná o služby s pevně danou cenou a nejsme ji schopni za žádných okolností snížit či nějak upravit dle našich preferencí. Na druhou stranu je ve vysoce konkurenčním prostředí zaručena stejná cena u všech poskytovatelů.

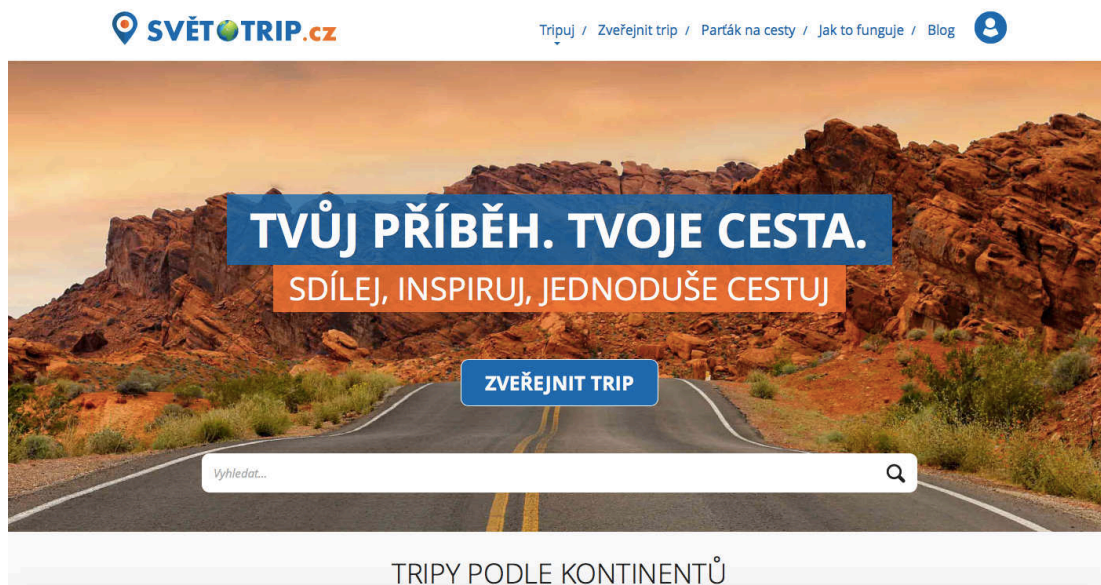
Distribuce

Veškerá činnost našeho projektu se bude odehrávat v prostředí internetu. Celé rozhraní musí být tzv. *user-friendly* – *uživatelsky přátelský*, *neboli přívětivý*. Projekt musí být navržen velmi intuitivně, aby se návštěvník dostal na konkrétní nabídku co nejjednodušeji a zároveň provedl objednání služeb. Samotná interakce zákazníků s platformou je velmi důležitá. Návštěvník by si měl prostředí portálu oblíbit tak, aby se na web rád vracel. Jednoduchost ovládání všech služeb je důležité pro správnou distribuci služeb.

V rámci cestovních balíčků bude poskytnut přímo odkaz na prodej konkrétního produktu, někdy může dojít také k odkázání přímo na web partnerské společnosti.

Na následujícím obrázku je návrh portálu, tedy místa pro distribuci námi poskytovaných služeb.

Obrázek 14 Návrh webového portálu Světotrip.cz, (Zdroj: Vlastní zpracování)



Propagace

Je velmi důležitá při uvádění nových produktů a služeb na trh. Pomocí propagace chceme seznámit uživatele s naším produktem. Plán marketingové propagace by měl zohlednit počet aktivních uživatelů a jejich konverze (nákup). Různé formy propagace by se měly na základě těchto ukazatelů neustále aktualizovat tak, aby byly použity ve správný čas a na správném místě. Základním komunikačním kanálem bude internet, a to z toho důvodu, že lze velmi efektivně zacílit na konkrétní skupinu lidí.

Cílem propagace je diferenciovat naši službu a produkt od konkurence. Záměrem je vytvořit jednoduchý interaktivní portál, který bude založený na originálním vzhledu, s lehce identifikovatelnými a přiřaditelnými znaky k našemu projektu.

Pro náš projekt budeme využívat následující formy propagace. Jejich forma se bude lišit v různých fázích projektu a nutno podotknout, že se bude jednat v zásadě pouze o online formy propagace. Jejich výhodu vidím primárně v tom, že je lze během kampaně upravovat podle výsledků. Naopak klasické letáky popřípadě billboardy se v průběhu již měnit nedají.

Sociální síť – Facebook

Na demografickém složení facebooku můžeme vidět, že necelých 70 % uživatelů v České republice je ve věku 15 – 45 let. Na základě této věkové skupiny jsem se rozhodl využít facebook jako ideálním propagačním a komunikačním kanálem s veřejností.¹⁷

Na sociální síti Facebook vytvoříme vlastní stránku našeho projektu (www.facebook.cz/svetotrip). Tato stránka bude sloužit k vytváření povědomí o našem projektu a zároveň k akvizici nových uživatelů, které se mohou stát našimi potenciálními zákazníky. Jako nástroje použijeme publikování a sdílení cestovatelských balíčků a tipů a hlavně sdílení uživatelských poutavých cestopisů, které by mohly přilákat nové uživatele. Obrovská výhoda facebooku nastává ve chvíli, kdy některý uživatel zareaguje na daný příspěvek („To se mi líbí“, sdílení apod.). V této chvíli se příspěvek šíří a ukazuje mezi jeho přáteli, a tak to posléze funguje pyramidovitě dále. Naše stránka na sociální síti nám umožní:

- Vytvořit bezplatný profil projektu s možností kontaktování,
- Formovat povědomí o novém portálu – značce (*corporate identity*),
- Získávat nové uživatele a zákazníky,
- Komunikovat s veřejností (s uživateli skupiny).

Facebook umožňuje placenou reklamu, kterou jsme schopni zacílit na konkrétní uživatele, které by naše příspěvky mohly zajímat a náš obsah je pro ně relevantní.

Vytvořil jsem tedy facebooku kampaň. Denní rozpočet jsem stanovil na 350 Kč. Tento rozpočet je jako průměrný, jelikož kolísá ze dne na den.. Důležité je, že týdenní rozpočet by neměl přesáhnout (sedm dní krát 350Kč). Stanovil jsem kritéria uživatelů, jimž se bude naše reklama zobrazovat. Mezi tyto kritéria jsem zahrnul věkové omezení, geografické umístění, koníčky a zájmy, které vystihují naše zákazníky. Jako denní rozpočet nákladů jsem stanovil ve výši 350,- Kč/den. Celkové vynaložené měsíční náklady budou tedy ve výši 10 850,- Kč.

¹⁷ Výzkum: Kdo jsou uživatelé komunitních sítí v Česku? Mediaguru.cz [online]. 2015, 8 [cit. 2017-05-13]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/2015/06/vyzkum-kdo-jsou-uzivatele-komunitnich-siti-v-cesku/>

Následující tabulku uvádí předpokládané náklady na marketingovou kampaň na Facebook a statistiku možného dosahu kampaně.

Tabulka 4 Náklady na Facebook – dosah, (Zdroj: Vlastní zpracování)

Denní limit	350 Kč
Měsíční náklady (31 dní)	10 850 Kč
Potenciální dosah	1 800 000 lidí
Odhadované výsledky za den	6400 - 25000 lidí

V rámci Facebooku bych chtěl zmínit, že uživatelé budou moci vytvořit profil registrací z Facebooku a zároveň komentovat veškeré publikované akce a cestopisy jednotlivých uživatelů, které jsou přímo propojeny s Facebookem, tudíž tu je jakási integrace, která zjednodušuje vstup do portálu prostřednictvím existujícího účtu na Facebooku.

Direct mail a Newsletter

Jako další propagační zdroj bude sloužit newsletter (internetový zpravodaj) a následně direct mail. Jedná se o selektivní marketing, který je zaměřen na konkrétní segment lidí s určitými zájmy. Cílem je informovat stávající uživatele a zákazníky o nových cestovních balíčcích popřípadě publikovaných článcích. Každý uživatel bude mít možnost tento zpravodaj odebírat.

Výhodou je jeho nastavitelnost, kde si uživatel specifikuje své zájmy. Tato možnost nastavení je velmi důležitá, abychom naše uživatele nepřehlcovali informacemi, které je nezajímají a tím pádem neriskovali jejich případné odhlášení z odběru zpravodaje.. Uživatel bude mít možnost zakliknout v administraci, zda ho zajímají cestovní balíčky nebo například cestopisy. Může si vybrat konkrétní kontinenty či státy, o kterých bych chtěl dostávat čerstvé informace. A v neposlední řadě může zvolit uživatele, které si například oblíbil a rád by odebíral jejich zveřejněné cestopisy nebo články.

Následně se zaměříme na pravidelné zasílání direct mailů (adresného doručování). Jejich nabídka a obsah se bude lišit na základě preferencí, které si uživatelé nastavili. Tyto e-maily poslouží nejen k udržování vztahů s uživateli webu, ale i k motivaci, aby

vyvolali určitou akci – nákup cestovního balíčku, letenky, sdílení svého cestopisu apod.)

PR články a reklama na www stránkách zaměřených na cestování

Do budoucna bychom chtěli zařadit psaní PR článků. Prostřednictvím těchto článků je možno propagovat náš produkt a šířit dobré jméno firmy. Vhodné je zvolit weby, které mají stejnou tematiku, v našem případě cestování. Cena takového článku se pohybuje od několika stovek korun až do řádů tisíců. V zásadě jediným a hlavním faktorem je návštěvnost webu a potenciální dosah.

I Když tuto formu propagace v prvních měsících využívat nebudeme, stanovíme si rozpočet na 10 000,- Kč na rok. V případě, že by peníze nebyly využity na PR články, bude o jejich zůstatek navýšen rozpočet na reklamu na Facebooku.

Partnerské weby

Dalším způsobem propagace portálu je spolupráce s partnerskými weby, které jsou zaměřeny na cestování, ale nabízí trochu odlišný produkt. Díky spolupráci s partnerskými weby můžeme vzájemně vyměnit odkazy popřípadě reklamu bez toho, aby vznikaly jakékoliv náklady. Jeden z takových webů je Hedvabnastezka.cz, který mimo jiné patří mezi největší cestovatelské portály v ČR. Tuto formu spolupráce chceme zařadit až v pozdější fázi projektu, kdy již budeme mít určitou návštěvnost. Cílem je, aby se mezi partnerskými weby objevovaly kvalitní weby (jména), což by naší službě a projektu přidávalo na hodnotě. Tato forma propagace nepřináší žádné náklady, pouze čas, který je třeba věnovat v navazování spolupráce a následné komunikaci.

4.6 Finanční plán

Tato část práce promítne podnikatelský plán do peněžních prostředků. V následujícím textu kvantifikuje veškeré vstupy a náklady, které jsou součástí zamýšleného projektu. Následné prognózy tržeb budou vyhotoveny ve třech variantách – optimistická, pesimistická a realistická. Finanční plán si klade za cíl zjistit, zda je projekt životaschopný a určit, jestli z dlouhodobého hlediska má projekt šanci generovat takové peněžní toky, které zaručí dostatečnou rentabilitu a návratnost vložených prostředků.

4.6.1 Plánované náklady

Zahrnuje náklady, které jsou spojeny se založením. Dále veškeré náklady na provoz projektu, mzdové náklady, nároky provozovatelů a marketingové náklady na propagaci.

Počáteční náklady

Portál bude provozován a zastupován OSVČ osobu, tudíž odpadají veškeré náklady a povinnosti na zřízení obchodní společnosti. Výhodou je, že již vlastním živnostenský list, tudíž odpadají i náklady na zřízení živnosti (1000 Kč) a poplatku za výpis z rejstříku trestů (100 Kč).

a) Náklady související s internetovým portálem:

Hlavní počáteční náklady jsou spojeny s vybudováním celého portálu. I přes skutečnost, že jeden z tvůrců je povoláním programátor, rozhodli jsme se najmout dalšího programátora, díky kterému může vývoj probíhat rychleji. Dále budeme muset najmout grafika, který nám vytvoří logotyp a pomůže navrhnout webdesign celého projektu. Tabulka níže zobrazuje rozepsané náklady na vývoj portálu.

Tabulka 5 Náklady na vývoj portálu v (Kč), (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nákladová položka	cena v Kč
Programátor (interní)	0
Programátor (externí)	30 000
Grafik – vytvoření loga	18 000
Celkové náklady na vývoj	45 000

Celkové náklady na vývoj portálu jsou stanoveny na 40 000,- Kč. Externí spolupracovníci podnikají jako OSVČ, tudíž jejich odměny byly proplaceny přes standardní fakturu. Částka 15 000,- Kč za grafiku určena na základě pěti náhodně vybraných osob (společností), které poskytují grafické práce v Brně a mají za sebou kladné reference. Za práci na logu s dalšími možnostmi úprav si nárokují stejný honorář, tedy částku 10 000,- Kč. Pro výpomoc s webdesignem jsme podle platového průzkumu společnosti Hays stanovili náklady na částce 8 000,- Kč. Jedná se pouze o dotáhnutí našeho vlastního návrhu dokonce, které by nemělo trvat déle, než jeden pracovní týden.

Pro vyčíslení nákladů za externího programátora jsme opět vycházeli z platového průzkumu společnosti Hays, který kalkuluje měsíční náklady na PHP programátora v našem regionu (Brno) v částce 30 000,- Kč za jeden pracovní měsíc.¹⁸

b) Náklady související s vybavením kanceláře:

Před začátkem podnikání a provozu je potřeba vybavit pronajatou kancelář a pořídit majetek, který bude k podnikání nezbytný. Tyto výdaje jsou rozepsány v následující tabulce.

Tabulka 6 Náklady spojené s vybavením kanceláře (v Kč), (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nákladová položka	Počet	Cena za kus v	Cena celkem v Kč
Notebook	2	25 000	50 000
Tiskárna	1	5 000	5 000
Pracovní stůl	2	2 500	5 000
Židle	2	1 500	3 000
Banner - světelná reklama	1	5 000	5 000
Kancelářské potřeby	různé	250	3 000
Celkové náklady na pořízení			71 000

Jednotlivé dílčí sumy za kancelářské vybavení jsem stanovil na základě cen v katalogu společnosti IKEA na jejich eshopu. Vybral jsem takové produkty, které byly po stránce kvality a ceny jako optimální. Pro stanovení obnosů vynaložených za IT techniku jsem vycházel z cen elektroniky obchodu Alza, kde mi jejich specialista nabídl vhodné výrobky.¹⁹

Provozní náklady

Mezi provozní náklady jsem zařadil náklady za provoz internetového portálu, dále

¹⁸ PLATOVÝ PRŮZKUM HAYS PRACOVNÍ TRH V ROCE 2016. Hays.cz [online]. Praha: Hays, 2017 [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: https://www.hays.cz/cs/groups/hays_common/@cz/@content/documents/digitalasset/hays_1602080.pdf

¹⁹ Alza.cz [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-05-16]. Dostupné z: <https://www.alza.cz>

IKEA.com [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-05-16]. Dostupné z: <http://www.ikea.com/cz/cs/catalog/categories/business/office/>

poplatky za kancelář, měsíční poplatky za internetové připojení a další. V následující tabulce jsou rozepsány jednotlivé náklady. Například do provozních nákladů by měl být správně zahrnut inflační růst pro následující období. Na základě zjištění pomocí SLEPT analýzy v kapitole 4.2.1. jsem její hodnotu ve výpočtu neuvažoval, jelikož je za uplynulé tři roky nižší než 1 % a mé řešení v zásadě neovlivňuje.

Tabulka 7 Provozní náklady (v Kč), (Zdroj: Vlastní zpracování²⁰)

Nákladová položka	Cena za měsíc v	Cena za rok v Kč
Pronájem webového prostoru	145,2	1742,4
Poplatek za doménu svetotrip.cz	12,6	151,25
Poplatek za internet	499	5988
Pronájem kanceláře	3 445	41 340
Odběr elektrické energie	500	6 000
Vodné a stočné	150	1 800
Celkové náklady na provoz	4 752	57 022

Poplatky za pronájem webového prostoru a doménu jsem vyčíslil podle dostupného ceníku společnosti Forpsi.²¹ Dále kancelář jsem vybral na ulici Milady Horákové 9, která je v nabídce k pronájmu za cenu 3 445,- Kč, kde je třeba připočíst 500,- Kč za energie. Pro tuto kancelář jsem se rozhodl z důvodu přijatelné ceny a zejména dobré dostupnosti městskou hromadnou dopravou, ale i automobilem, jelikož je ke kanceláři k dispozici i parkovací míst. Velkou výhodou je možnost umístění bezplatné reklamy na budovu kanceláře. Poplatek za internet jsem vyčíslil podle dostupného ceníku společnosti UPC, která provozuje na výše zmíněné adrese vysokorychlostní internet, který nabízí nadstandardní rychlost připojení a vyznačuje se svou stabilitou.

Mzdové náklady

Předpokládá se, že veškerou činnost zajistí vlastní organizační struktura projektu. V první sedmi měsících (červen – prosinec 2017) bude vznikat nárok na vyplácení vlastní odměny pouze ve výši 10 000,- Kč. K tomuto kroku jsme se uchýlili z důvodu

²⁰ UPC.cz [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-05-16]. Dostupné z: <https://www.upc.cz/internet/>

²¹ Forpsi.com [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-05-16]. Dostupné z: <https://www.forpsi.com>

vstupních počátečních nákladů a provozních nákladů.

Celý následující rok (2018) jsme si vyčíslili odměnu na 15 000,- Kč měsíčně pro každého. Pro rok 2019 počítáme se mzdovými náklady 20 000,- Kč. A v roce 2020 již se mzdovými náklady ve výši 30 000,- Kč za měsíc. Předpokládá se, že mzdové náklady budou růst přímo úměrně s růstem tržeb. Kalkulace bude uvedena v rámci předpokládaných výnosů, která kalkuluje s třemi variantami vývoje – realistická, optimistická a pesimistická.

Marketingové náklady

Náklady za marketing byly vyčísleny v rámci marketingového mixu. Následující tabulka uvádí souhrnné náklady na marketing.

Tabulka 8 Souhrnné marketingové náklady (v Kč), (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nákladová položka	Cena za měsíc v	Cena za rok v Kč
Reklama na Facebooku	10 850	130 200
Online marketing / PR články	833,33	10 000
Celková náklady na marketing	11 684	140 200

Celkové náklady projektu

Kompletní náklady podnikatelského záměru se skládají z počátečních vstupních nákladů, provozních nákladů, mzdových nákladů a marketingových nákladů.

- **Počáteční vstupní náklady** – tvořeny náklady za vývoj portálu a náklady za vybavení kanceláře. Celkové počáteční náklady = **108 000,- Kč**.
- **Provozní náklady** – celkové provozní náklady = **57 022,- Kč za rok**.
- **Mzdové náklady** – v roce 2016 jsou mzdové náklady = 20 000,- Kč za měsíc (dvakrát 10 000,- Kč). V roce 2017 se zvýší na 30 000,- Kč měsíčně (dvakrát 15 000,-Kč). Pro rok 2018 počítáme se mzdami v celkové výši 40 000,- Kč měsíčně (dvakrát 20 000,- Kč) a pro rok 2019 se mzdy 50 000,- Kč za měsíc (dvakrát 25 000,- Kč měsíc)
- **Marketingové náklady** – celkové marketingové náklady = **140 200,- Kč**

Následující tabulka vyčísluje jednotlivé složky celkových nákladů pro jednotlivé

roky (2017 – 2020).

Tabulka 9 Celkové náklady projektu v letech 2017 - 2020 (v Kč), (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nákladová položka	Náklady v jednotlivých letech v Kč			
	2017 (červen -	2018	2019	2020
Náklady na vývoj portálu	40 000	-	-	-
Náklady na pořízení majetku	71 000	-	-	-
Provozní náklady	33 263	57 022	57 022	57 022
Mzdové náklady	140 000	360 000	480 000	600 000
Náklady na marketing	81 784	140 200	140 200	140 200
Celkové roční náklady	366 047	557 222	677 222	797 222

4.6.2 Předpokládané výnosy

Plánované tržby jsou vyhotoveny celkem ve třech variantách – realistické, optimistické a pesimistické. Dále jsem stanovil prognózy vývoje tržeb na rok 2017 od června do prosince a následně na další tři roky 2018 – 2020. Všechny stanovené hodnoty tržeb jsou souhrnné za celý rok. Tržby jsou založeny na provizích za určitý počet prodaných cestovních balíčků. Pro výpočet jsem počítal s již vysvětlenou provizí 550,- Kč (*400,- Kč provize za letenku, 150,- Kč průměrná provize za ubytování*). Jednotlivé varianty se liší různým počtem prodaných cestovních balíčků.

Realistická varianta

Tato varianta je sestavena jako nejpravděpodobnější. Je založena na poznatcích, které byly zmíněny v analýze trhu v kapitole 4.3. Realistická varianta také promítá své cíle a vize, kterých by chtěl tento projekt dosáhnout.

Optimistická varianta

Optimistická varianta je založena na realistických datech, ke kterým je připočtena prognóza tržeb, které by mohly vzniknout díky konkurenční výhodě. Tato varianta může také nastat například v důsledku nižších cen, kvalitnějších marketingových aktivit, lepší komunikaci s veřejností a dalších faktorů.

Pesimistická varianta

Pesimistická varianta představuje takovou výši tržeb, které pokrývají pouze fixní náklady firmy. V takovém případě by projekt negeneroval žádný zisk, na druhou stranu

by byl ve ztrátě pouze do výše svých počátečních vstupních nákladů. Pesimistická varianta představuje pro rok 2017 roční tržby ve výši 207 900,- Kč. Následující vývoj pesimistické varianty je zobrazen na tabulce níže. V případě, že by projekt generoval výnosy podle prognóz pesimistické varianty, je třeba zasáhnout do podnikatelského plánu popřípadě přehodnotit, zda má smysl dále podnikat ve zvoleném oboru.

Tabulka 10 Plánované roční tržby v letech 2017 – 2020, (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Plán tržeb v jednotlivých letech			
Realistická varianta	2017(6. -	2018	2019	2020
Tržby celkem	261 800	858 000	1 023 000	1 188 000
Meziroční změna v %	-	12%	19,23%	16,13%
Optimistická varianta				
Tržby celkem	281 050	943 800	1 108 800	1 273 800
Meziroční změna v %	-	15,23%	17,48%	14,88%
Pesimistická varianta				
Tržby celkem	207 900	772 200	937 200	1 102 200
Meziroční změna v %	-	27%	21,37%	17,61%

4.6.3 Bod zvratu pro realistickou variantu

Jedním ze zásadních ukazatelů, který slouží k určení minimálního počtu prodaných kusů s cílem pokrýt fixní náklady firmy, je analýza bodu zvratu. Bodem zvratu je možné stanovit takovou výši tržeb, která bude pokrývat fixní náklady. Pokud má být tento projekt úspěšný, je třeba, aby tržby převyšovaly náklady. Bod zvratu je tedy místo, kdy se protínají tržby s náklady a jejich hodnoty se rovnají.

Pro výpočet bodu zvratu budeme potřebovat fixní náklady, cenu a variabilní náklady.

- **Fixní náklady** – pro první účetní období v roce 2017 jsou fixní náklady ve výši 255 047,- Kč.
- **Cena** – tržby jsou dány provizí za zprostředkování prodeje služby. Naše tržba je dána provizí za prodanou letenku - 490,-Kč a provizí za prodané ubytování – 150,- Kč. Celková cena je tedy 640,- Kč.
- **Variabilní náklady** – vývoj a provoz webového portálu jsou fixními náklady. Proto se dá říci, že variabilní náklad na prodanou letenku je téměř

nulový. Za Variabilní náklad lze považovat výši transakčního poplatku 90,- Kč, který sráží affiliate společnost v případě úhrady letenky pomocí online platby. Variabilní náklad nevzniká ani v důsledku publikování akčních balíčků, jelikož náklad na jeho prodej je takřka nulový. Na druhou stranu je pro každý publikovaný balíček potřebný čas, který zabere nejen vyhledání možné kombinace, ale zároveň i vhodné publikování. Tato aktivita byla oceněna na 150,- Kč za jednotlivý publikovaný balíček. Variabilní náklady jsou tedy celkem $\Rightarrow 90 + 150 = 240,- \text{ Kč}$

Výpočet bodu zvratu

$$BZ = FN / (p - vn)$$

- BZ – bod zvratu
- FN – fixní náklady
- P – cena
- Vn – variabilní náklady

$$BZ_{2017} = 255\,047 / (640 - 240) = \mathbf{637,6 \text{ ks balíčků za rok.}}$$

Bod zvratu dosahuje hodnoty 637,6 ks balíčků v roce 2017. Tuto hodnotu zaokrouhlím na 638 ks balíčků. Bod zvratu tedy říká, že v daném roce musíme prodat alespoň 638 cestovních balíčků (rezervací), aby se tržby rovnaly nákladům. Na základě tohoto vzorce jsem postupoval i pro následující roky a podle výsledných hodnot bodu zvratu jsem určil kritické hodnoty objemu prodeje při pesimistické variantě pro jednotlivá účetní období. Následující tabulka analyzuje jednotlivá období a jejich kritické hodnoty objemu prodeje cestovních balíčků.

Tabulka 11 Analýza bodu zvratu pro jednotlivé roky, (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Pesimistické objemy prodeje v jednotlivých			
	2017	2018	2019	2019
Fixní náklady (v Kč)	255 047	557 222	677 222	797 222
Bod zvratu(v ks za	637,6	1393,1	1693,1	1993,1
Bod zvratu (v ks za	54	117	142	167

Financování projektu

Do nově vznikající firmy se budou vkládat pouze vlastní prostředky. Základní kapitál jsme stanovili na částku 300 000,- Kč. Tato částka pokryje veškeré počáteční výdaje s pořízením majetku a provozní náklady v prvních měsících, kdy ještě neočekáváme dostatečné příjmy.

4.6.4 Plánované výkazy

Počáteční rozvaha

Následující schéma uvádí počáteční strukturu aktiv a pasiv při zahájení činnosti. Uvažuji pouze vlastní prostředky a počáteční výdaje na zahájení činnosti.

Tabulka 12 Zahajovací rozvaha, (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozvaha firmy k datu 30. 4. 2017 v Kč			
		491 - účet	
211 - pokladna	189 000,-	individuálního	300 000,-
		podnikatele	
382 - KNPO	111 000,-	-	-
Celkem Aktiva	300 000,-	Celkem pasiva	300 000,-

Výkaz zisku a ztrát

Tabulka 13 Plánovaný výkaz zisku a ztrát v roce 2017, (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztrát červen - prosinec 2017			
	Pesimistická v.	Realistická v.	Optimistická v.
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	207 900 Kč	261 800 Kč	281 050 Kč
Osobní náklady	140 000 Kč	140 000 Kč	140 000 Kč
Ostatní provozní náklady	115 047 Kč	115 047 Kč	115 047 Kč
Provozní výsledek hospodaření	-47 147 Kč	6 753 Kč	26 003 Kč
Vstupní náklady	111 000 Kč	111 000 Kč	111 000 Kč
Daň z příjmu z běžné činnosti	- Kč	- Kč	- Kč
Hospodářský výsledek po zdanění	-158 147 Kč	-104 247 Kč	-84 997 Kč

Za rok 2017 je hospodářský výsledek projektu v záporných číslech ve všech třech variantách. Primárně je to důsledek počátečních vstupních nákladů souvisejících se začátkem podnikání.

Tabulka 14 Plánovaný výkaz zisku a ztrát v roce 2018, (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztrát - 2018			
	Pesimistická v.	Realistická v.	Optimistická v.
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	772 200 Kč	970 200 Kč	1 095 600 Kč
Osobní náklady	360 000 Kč	360 000 Kč	360 000 Kč
Ostatní provozní náklady	197 222 Kč	197 222 Kč	197 222 Kč
Provozní výsledek hospodaření	214 978 Kč	412 978 Kč	538 378 Kč
Daň z příjmu z běžné činnosti	32 247 Kč	61 947 Kč	80 757 Kč
Hospodářský výsledek po zdanění	182 731 Kč	351 031 Kč	457 621 Kč

Za účetní období roku 2018 se projekt překlenul do zisku. Dokonce v případě, když bychom dosahovali zisku pouze na úrovni pesimistické varianty, dokázali bychom vykompenzovat celou ztrátu za předcházející rok 2017. Výsledky tohoto roku jsou na základě růstu poptávky po našich službách a také díky výpadku pořizovacích nákladů z prvního období.

Tabulka 15 Plánovaný výkaz zisku a ztrát v letech 2019 – 2020, (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztrát - 2019			
	Pesimistická v.	Realistická v.	Optimistická v.
Tržby z prodeje vlastních výrobků a	937 200 Kč	1 168 200 Kč	1 359 600 Kč
Osobní náklady	480 000 Kč	480 000 Kč	480 000 Kč
Ostatní provozní náklady	197 222 Kč	197 222 Kč	197 222 Kč
Provozní výsledek hospodaření	259 978 Kč	490 978 Kč	682 378 Kč
Daň z příjmu z běžné činnosti	38 997 Kč	73 647 Kč	102 357 Kč
Hospodářský výsledek po zdanění	220 981 Kč	417 331 Kč	580 021 Kč
Výkaz zisku a ztrát - 2020			
	Pesimistická v.	Realistická v.	Optimistická v.
Tržby z prodeje vlastních výrobků a	1 102 200 Kč	1 366 200 Kč	1 623 600 Kč
Osobní náklady	600 000 Kč	600 000 Kč	600 000 Kč
Ostatní provozní náklady	197 222 Kč	197 222 Kč	197 222 Kč
Provozní výsledek hospodaření	304 978 Kč	568 978 Kč	826 378 Kč
Daň z příjmu z běžné činnosti	45 747 Kč	85 347 Kč	123 957 Kč
Hospodářský výsledek po zdanění	259 231 Kč	483 631 Kč	702 421 Kč

Z plánovaných výkazů zisku a ztrát je patrné, že hospodářský výsledek firmy postupně vzrůstá a ve všech třech variantách generuje zisk. Je patrné, že s rostoucími tržbami se zvyšují i osobní náklady, což je důsledek rostoucích nákladů na jednotlivé prodané služby. Ve výkazu nejsou zahrnuty žádné nákladové úroky, poněvadž firma nebude využívat cizí zdroje, ale bude spoléhat pouze na vlastní kapitál. V tabulce lze dále spatřit konstantní provozní náklady (provozní náklady, marketingové náklady apod.), které s pozitivním růstem budou pravděpodobně navyšovány a jejich výše se může v průběhu let měnit. Jako vhodné se jeví průběžně navyšovat výdaje na marketingové aktivity se zaměřením na online nástroje. Dodatečně vygenerovaný zisk bude využit i na zkvalitňování technického řešení a na průběžné investice do vývoje a modernizace internetového portálu.

Cash flow

Přehled o peněžních tocích, který jsem sestavil pomocí přímé metody, je nejdůležitějším výkazem, který zobrazuje stav peněžních prostředků v jednotlivých letech. Do položky provozní výdaje byly zařazeny i náklady za daň z příjmu z běžné činnosti. Vstupní počáteční náklady projektu byly zahrnuty v prvním účetním období do položky provozní výdaje. Přehled o peněžních tocích je sestaven za předpokladu, že všechny tržby a náklady uskutečněny v jednom roce jsou zároveň i inkasovány.

Tabulka 16 Plánovaný výkaz peněžních toků v letech 2017 – 2019, (Zdroj: Vlastní zpracování)

Cash-flow červen - prosinec 2017			
	Pesimistická v.	Realistická v.	Optimistická v.
Počáteční stav peněžních prostředků	300 000 Kč	300 000 Kč	300 000 Kč
Provozní příjmy	207 900 Kč	261 800 Kč	281 050 Kč
Provozní výdaje	366 047 Kč	366 047 Kč	366 047 Kč
Provozní cash flow	-158 147 Kč	-104 247 Kč	-84 997 Kč
Finanční cash flow	- Kč	- Kč	- Kč
Investiční cash flow	- Kč	- Kč	- Kč
Celkové cash flow	-158 147 Kč	-104 247 Kč	-84 997 Kč
Konečný stav peněžních prostředků	141 853 Kč	195 753 Kč	215 003 Kč
Cash-flow 2018			
	Pesimistická v.	Realistická v.	Optimistická v.
Počáteční stav peněžních prostředků	141 853 Kč	195 753 Kč	215 003 Kč

Provozní příjmy	772 200 Kč	970 200 Kč	1 095 600 Kč
Provozní výdaje	589 469 Kč	619 169 Kč	637 979 Kč
Provozní cash flow	182 731 Kč	351 031 Kč	457 621 Kč
Finanční cash flow	- Kč	- Kč	- Kč
Investiční cash flow	- Kč	- Kč	- Kč
Celkové cash flow	182 731 Kč	351 031 Kč	457 621 Kč
Konečný stav peněžních prostředků	324 584 Kč	546 784 Kč	672 624 Kč
Cash-flow 2019			
	Pesimistická v.	Realistická v.	Optimistická v.
Počáteční stav peněžních prostředků	324 584 Kč	546 784 Kč	672 624 Kč
Provozní příjmy	937 200 Kč	1 168 200 Kč	1 359 600 Kč
Provozní výdaje	716 219 Kč	750 869 Kč	779 579 Kč
Provozní cash flow	220 981 Kč	417 331 Kč	580 021 Kč
Finanční cash flow	- Kč	- Kč	- Kč
Investiční cash flow	- Kč	- Kč	- Kč
Celkové cash flow	220 981 Kč	417 331 Kč	580 021 Kč
Konečný stav peněžních prostředků	545 566 Kč	964 116 Kč	1 252 646 Kč

Tabulka 17 Plánovaný výkaz cash -flow v roce 2020, (Zdroj: Vlastní zpracování)

Cash-flow 2020			
	Pesimistická	Realistická v.	Optimistická v.
Počáteční stav peněžních prostředků	545 566 Kč	964 116 Kč	1 252 646 Kč
Provozní příjmy	1 102 200 Kč	1 366 200 Kč	1 623 600 Kč
Provozní výdaje	842 969 Kč	882 569 Kč	921 179 Kč
Provozní cash flow	259 231 Kč	483 631 Kč	702 421 Kč
Finanční cash flow	- Kč	- Kč	- Kč
Investiční cash flow	- Kč	- Kč	- Kč
Celkové cash flow	259 231 Kč	483 631 Kč	702 421 Kč
Konečný stav peněžních prostředků	804 797 Kč	1 447 747 Kč	1 955 067 Kč

Plánovaný výkaz peněžních toků (*cash-flow*) vykazuje ve všech účetních obdobích pozitivní kladné hodnoty. Je to dáno především nízkými provozními a vstupními náklady, pro které nejsou potřeba vysoké vstupní investice. Další úspory pozorujeme v absenci velkého počtu zaměstnanců, tudíž odpadají vysoké mzdové náklady. Jako posledním faktorem pozitivního vývoje je vůbec samotný koncept online podnikání. Jelikož se jedná o nevýrobní podnik, který má za cíl přeprodávat outsourcingované služby a dostávat do popředí konkurenční výhodu, nevzniká žádná velká kapitálová

náročnost pro provoz nebo výrobu. Díky absenci vysokých fixních nákladů (splátky úvěru, úroky apod.) může tento online projekt generovat zisk téměř okamžitě. Konečný stav peněžních prostředků bude využit na marketingové kampaně, které jsou pro online projekt zcela zásadní a budou do budoucna pravděpodobně tvořit převážnou část všech výdajů firmy.

Ziskovost projektu Světotrip.cz

V následující části podnikatelského záměru bude rozebrána ziskovost celého projektu. Pro účely kalkulace ziskovosti je třeba spočítat dílčí základy z hospodářských výsledků jednotlivých účetních období. Následně určíme celkové odvody na zákonné zdravotní a sociální pojištění. Celkovým výsledkem bude čistý zisk podnikatelského subjektu.

Pro výpočet čistého zisku jsem využil data z VZZ – provozní výsledek hospodaření (EBIT – před zdaněním a odečtením nákladových úroků). Daň z příjmu fyzických osob je v současnosti 15 % ze základu daně. Daňová sleva na poplatníka ve výši 24 840,- Kč.

Z provozního výsledku hospodaření jsem spočítal daň z příjmu. Následně jsem od daňového základu odečetl položky za sociální a zdravotní pojištění. Zdanění u sociálního pojištění je ve výši 29,2 % z 50 % vyměřovacího základu. Výše zdravotního pojištění je ve výši 13,5 % z 50 % vyměřovacího základu.²²

Účetní období 2017

Tabulka 18 Výpočet čistého zisku za rok 2017, (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Pesimistická v.	Realistická v.	Optimistická v.
Provozní výsledek hospodaření	-47 147 Kč	6 753 Kč	26 003 Kč
Daň z příjmu z běžné činnosti (15 %)	- Kč	1 013 Kč	3 900 Kč
Sleva na poplatníka	14 490 Kč	14 490 Kč	14 490 Kč
Daň po uplatnění slevy	- Kč	- Kč	- Kč
Sociální pojištění	- Kč	986 Kč	3 796 Kč
Zdravotní pojištění	- Kč	456 Kč	1 755 Kč
Čistý zisk	- Kč	5 311 Kč	20 451 Kč

²² Vyměřovací základ = příjmy - výdaje

V prvním roce podnikání firma v pesimistické variantě generuje záporný zisk, který je třeba kompenzovat a vyrovnávat ze vstupního vloženého vlastního kapitálu. Nejdůležitější pro nás, realistická varianta, generuje pozitivní zisk ve výši 5 311,- Kč, avšak stále při připočítání vstupních nákladů by byla firma ztrátová. Veškeré ztráty jsou tedy vyvažovány vlastním kapitálem.

Účetní období 2018

Tabulka 19 Výpočet čistého zisku za rok 2018, (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Pesimistická v.	Realistická v.	Optimistická v.
Provozní výsledek hospodaření	214 978 Kč	412 978 Kč	538 378 Kč
Daň z příjmu z běžné činnosti (15 %)	32 247 Kč	61 947 Kč	80 757 Kč
Sleva na poplatníka	24 840 Kč	24 840 Kč	24 840 Kč
Daň po uplatnění slevy	7 407 Kč	37 107 Kč	55 917 Kč
Sociální pojištění	31 387 Kč	60 295 Kč	78 603 Kč
Zdravotní pojištění	14 511 Kč	27 876 Kč	36 341 Kč
Čistý zisk	161 673 Kč	287 700 Kč	367 518 Kč

V následujících letech předpokládáme podle prognóz tržeb několikanásobný nárůst čistého zisku, který v realistické variantě vyhlížíme ve výši 287 700,- Kč za rok 2018. Tento zisk očekáváme v důsledku rostoucí návštěvnosti našeho portálu, který se na trhu již etabluje a vytvoří svoji značku. V neposlední řadě je tento růst vysvětlován také díky konstantním nákladům na provoz a marketing.

Účetní období 2019 - 2020

Tabulka 20 Výpočet čistého zisku za rok 2019 – 2020, (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Pesimistická v.	Realistická v.	Optimistická v.
Provozní výsledek hospodaření	259 978 Kč	490 978 Kč	682 378 Kč
Daň z příjmu z běžné činnosti (15 %)	38 997 Kč	73 647 Kč	102 357 Kč
Sleva na poplatníka	24 840 Kč	24 840 Kč	24 840 Kč
Daň po uplatnění slevy	14 157 Kč	48 807 Kč	77 517 Kč
Sociální pojištění	37 957 Kč	71 683 Kč	99 627 Kč
Zdravotní pojištění	17 549 Kč	33 141 Kč	46 061 Kč
Čistý zisk	190 316 Kč	337 347 Kč	459 174 Kč
	Pesimistická v.	Realistická v.	Optimistická v.

Provozní výsledek hospodaření	304 978 Kč	568 978 Kč	826 378 Kč
Daň z příjmu z běžné činnosti (15 %)	45 747 Kč	85 347 Kč	123 957 Kč
Sleva na poplatníka	24 840 Kč	24 840 Kč	24 840 Kč
Daň po uplatnění slevy	20 907 Kč	60 507 Kč	99 117 Kč
Sociální pojištění	44 527 Kč	83 071 Kč	120 651 Kč
Zdravotní pojištění	20 586 Kč	38 406 Kč	55 781 Kč
Čistý zisk	218 958 Kč	386 994 Kč	550 830 Kč

Realistická varianta uvažuje meziroční nárůst prodeje cestovních balíčků o 30 ks měsíčně. V ročním souhrnu by se jednalo o meziroční nárůst prodeje balíčků o 360 ks. Pokud bychom dosáhli našeho stanovaného plánu tržeb, tak při realistické variantě by čistý zisk meziročně rostl o 40 000 – 50 000,- Kč , a to po odečtení všech nákladů i se započtenou osobní spotřebou.

4.7 Zhodnocení efektivnosti projektu

Cílem této části je posouzení efektivnosti celého projektu, zejména jeho ziskovosti. V této části už budeme uvažovat pouze nejpravděpodobnější variantu našeho podnikatelského záměru – realistická varianta.

4.7.1 Doba návratnosti investice

Vstupními hodnotami pro výčet doby návratnosti investice je suma investovaných prostředků souvisejících s projektem a peněžní toky za jednotlivá účetní období. Tyto čisté hotovostní toky jsou zprůměrovány. Výpočet je dán podílem investičních výdajů a peněžních toků. Výpočet bude

- I – celková hodnota investice 300 000,- Kč.
- CF – průměrná výše hotovostních toků je 857 536,- Kč.
- **Doba návratnosti** = $300\,000 / 857\,536 = 0,3499$

Výsledná doba návratnosti investice je delší než čtyři měsíce. Během tedy prvního roku podnikání bychom měli získat zpět vložené prostředky do podnikání.

4.7.2 Čistá současná hodnota

Ukazatel čisté současné hodnoty je zásadní kvůli zohlednění faktoru času. Zahrnuje životnost projektu i možnost investovat do jiného stejně ziskového projektu. Výsledná hodnota projektu udává kolik peněz realizace projektu přinesla.

Pro zohlednění časového rozlišení finančních toků jsem zvolil výši diskontní sazby na úrovni 5 % p.a. Čistá současná hodnota je vypočítána pouze na prvotní fázi životnosti projektu v letech 2017 - 2020.

Výpočet čisté současné hodnoty

$$NPV = -300000 - \frac{104\,247}{(1 + 0,05)} + \frac{351\,031}{(1 + 0,05)^2} + \frac{417\,331}{(1 + 0,05)^3} + \frac{483\,631}{(1 + 0,05)^4}$$

$$NPV = 677\,503, -Kč$$

Z výše uvedeného výpočtu je zjevné, že čistá současná hodnota (NPV) vyšla kladná, tudíž lze stanovit závěr, že projekt ve zvoleném časovém období bude vydělávat.

4.7.3 Rentabilita vlastního kapitálu

Jedná se o klíčový ukazatel pro zhodnocení návratnosti investice. Pro výpočet jsem volil poměrový ukazatel rentabilitu pro stanovení ziskovosti vlastního kapitálu. Rentabilita vlastního kapitálu označuje kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu

Výpočet ROE

Jeho výpočet se provádí jako čistý zisk dělený vlastním kapitálem

Tabulka 21 Výnosnost vlastního kapitálu – ROE, (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	Pesimistická v.	Realistická v.	Optimistická v.
2017	-0,5272	-0,3475	-0,2833
2018	0,6091	1,1701	1,5254
2019	0,7366	1,3911	1,9334
2020	0,8641	1,6121	2,3414

Z výpočtu je patrné, že první rok bude podnikání ztrátové, jelikož je výše investice do podnikání ve srovnání se zisky v prvním účetním období relativně vysoká. Každopádně již od následujícího roku 2018 začíná podnikání vydělávat a každá jednotka investovaného kapitálu generuje zisk.

Doporučená hodnota pro ROE je alespoň 15 %. Měla by být vyšší než výnosnost jiných investičních příležitostí. Náš projekt generuje v realistické variantě alespoň jednu jednotku zisku na každou jednotku vlastního kapitálu. Tento optimistický výhled je důsledkem nízkých provozních a fixních náklad potažmo téměř nulových nákladů na skladování materiálu apod.

4.8 Plán realizace a časový harmonogram

Realizace projektu je naplánován tak, aby projekt byl zahájen 1. června 2017. Datum zahájení je naplánováno na tento termín zejména kvůli prázdninám, kdy většina lidí odjíždí na dovolenou a dá se předpokládat zvýšený zájem o cestovatelské služby. Výhodou pro nás je možnost oslovit veřejnost cestovními balíčky a zároveň jim představit službu pro sdílení vlastních cestopisů, které mohou napsat jakmile se vrátí ze své dovolené. Jedním z dalších důvodů je předpoklad, že se mohou objevovat různé nedostatky a technické chyby. V rámci letního období bychom na tom rádi pracovali, abychom od září mohli projekt spustit na plno a s tím zahájit i marketingové kampaně.

Je nezbytné tento projekt zasadit do časového rámce a zvážit všechny okolnosti, které mohou ovlivnit úspěšný rozjezd. Následující tabulka znázorňuje jednotlivé dílčí aktivity realizace v podnikatelském plánu a jejich časový harmonogram.

Tabulka 22 Plán realizace a časový harmonogram, (Zdroj: Vlastní zpracování)

Termín realizace	Název činnosti
leden 2017	Rozhodnutí o zahájení činnosti
únor 2017	Sepsání podnikatelského záměru a business modelu
únor 2017	Rozhodnutí o potřebné výši finančních zdrojů
únor - květen 2017	Vývoj webového portálu
únor - duben 2017	Uzavření smluv s dodavateli služeb
únor 2017	Kontrola živnostenského oprávnění s kontrolou druhu živnosti pro
únor 2017	Složení základního kapitálu na bankovní účet

únor 2017	Výběrové řízení na přijmutí externích spolupracovníků
březen 2017	Najmutí programátora
duben 2017	Najmutí grafika
duben 2017	Uzavření dohody u budoucím pronájmu kanceláře - podpis smlouvy
duben - květen 2017	Testování webového portálu (pravidelně)
květen 2017	Nákup potřebného vybavení do kanceláře
květen 2017	Vytvoření fanouškovské stránky na facebooku
květen 2017	Marketingové aktivity - tvorba reklamních kampaní
1. června 2017	Zahájení činnosti
konec června 2017	Spuštění prvních marketingových kampaní
prosinec 2017	Analýza obchodních výsledků za uplynulý rok

4.9 Stanovení a hodnocení rizik

Tato část podnikatelského záměru je zaměřena na identifikaci potenciálních rizik, jejich následného zhodnocení a finálního zvládnutí. Výstupem by měl být scénář s plánem postupu v případě, kdy skutečné riziko nastane.

Identifikace rizik

Rizika jsem identifikoval již v kapitole 4.4.1. ve SWOT analýze. Pro stanovení a hodnocení použiji tato rizika a přidám ještě další alternativní scénáře.

- **vstup nové konkurence na trh** – atraktivita trhu zvyšuje zájem vstupu nových subjektů do našeho odvětví. Hlavní bariérou stále zůstává čas a know-how. Vývoj portálu zabere měsíce, jeho ozkoušení další čas a než konkurence dokáže představit podobný produkt, může uplynout opravdu dlouhá doba. Případná reakce konkurence může přijít s několikaměsíčním až ročním zpožděním. Nutno zmínit, že tu dlouhou dobu, kdy konkurence bude chtít zareagovat podobným produktem, my můžeme během celého toho období pracovat na zcela jiných funkcích a novinkách, díky kterým si udržíme stále určitý krok před ostatními konkurenty.
- **reakce stávající konkurence na nového konkurenta** – současná konkurence zareaguje na náš nový portál a služby a pokusí se nás ohrozit svým postavením. Primárně využije své postavení a zavedenou značku n trhu. Pokud se konkurenci podaří být úspěšnější, bude to mít za následky

pokles tržeb, které mohou vygradovat až k finančním problémům firmy.

- **nízká návštěvnost portálu a nedostatek zákazníků** – důsledkem špatné propagace, která není efektivní a nepřináší dostatečný počet uživatelů a zákazníků.
- **rostoucí počet cestovatelských blogů** – dnes si mnoho cestovatelů vytváří osobní cestovatelské stránky, na kterých zveřejňují své cestovatelské zážitky ve formě cestopisů, které doplňují o své fotografie a videa z cest. Pokud se nezmění jejich preference a budou trvat na tvorbě vlastního webu, připravíme se o mnoho potenciálních uživatelů, kteří by mohli vytvářet cestovatelský obsah a zároveň se stát našimi zákazníky.
- **nízké náklady pro přechod ke konkurenci** – může se projevit v případě, kdy portál bude pro uživatele příliš složitý a nesrozumitelný. To představuje poměrně významný problém, protože pokud nebudou systémové funkce pro uživatele srozumitelné a pochopitelné, mohou se rozhodnout pro přechod ke konkurenci.
- **absence bariér vstupu na trh** – pokud by vznikala nova konkurence se stejným zaměřením, museli bychom pravděpodobně reagovat zvýšením nákladů na propagaci a marketing. Jestliže by byla konkurence úspěšnější, současní zákazníci a uživatelé by přecházeli právě k ní, což by se projevilo v poklesu tržeb, což by mohlo zásadně ovlivnit existenci projektu a jeho přežití. Velkou bariérou stále zůstává vývoj portálu a zajištění technického řešení, které potrvá určitou dobu. Je třeba i reflektovat skutečnost, že v té samé chvíli, co my vyvíjíme určitou službu, může pracovat někdo jiný na velmi podobném portálu. Konkurenci to může motivovat k velmi rychlému dokončení, což by posléze vyústilo ve velmi intenzivní konkurenční boj.
- **snížování provizí od affiliate společností** – veškeré nabízené služby jsou outsourcovány od našich dodavatelů. Pokud se rozhodnou přistoupit k redukci provizí, bude vznikat velké manko v plánovaných tržbách. Jakákoliv změna v provizním systému přímo ovlivňuje náš hospodářský výsledek a samotnou existenci. Na druhou stranu dnes existuje mnoho ať už českých či zahraničních firem, které námi nabízené služby dodávají a nabízejí možnost affiliate spolupráce, tudíž bychom museli přistoupit

k hledání nových partnerů pro spolupráci.

Hodnocení rizik

Hodnocení rizik je zásadní pro práci s rizikovým faktorem v případě, kdy skutečně nastane. Je třeba nachystat scénář s připraveným postupem. Budu brát v úvahu výše uvedená rizika, pro které stanovím jejich možný dopad na celý projekt a určím pravděpodobnost výskytu. Smyslem bude najít krizové řešení.

Pro hodnocení rizika jsem zvolil pětistupňové hodnotící skóre pro dopad a pravděpodobnost výskytu.

Tabulka 23 Dopad rizika a pravděpodobnost výskytu, (Zdroj: Vlastní zpracování)

Dopad rizika	Pravděpodobnost	Body
Zanedbatelný	Téměř nemožné	0 - 1
Mírný	Nepravděpodobné	1,1 - 2
Běžný	Běžné	2,1 - 3
Silný	Pravděpodobné	3,1 - 4
Zničující	Téměř jisté	4,1 - 5

Abychom mohli získat hodnotu rizika, musíme obodovat každé riziko z hlediska dopadu a pravděpodobnosti výskytu. Posléze tyto hodnoty mezi sebou vynásobíme a získáme finální hodnotu pro jednotlivá rizika. Pro návrhy opatření jednotlivých hrozeb je zapotřebí vymezit intervaly rizik podle jejich závažnosti. Vymezíme si tedy hranice, které rozdělují riziko mezi běžné, závažné a kritické.

Následující tabulka znázorňuje hodnocení rizik podle intervalů:

Tabulka 24 Hodnocení rizik, (Zdroj: Vlastní zpracování)

Riziko	Hodnota rizika
Běžné riziko	0 - 10
Závažné riziko	11 - 19
Kritické riziko	20 - 25

V následující tabulce jsou dány do souvislosti identifikovaná rizika, která ohrožují náš projekt a jejich bodové ohodnocení pro dopad a pravděpodobnost výskytu. Tyto

hodnoty jsem mezi sebou vynásobil a v posledním sloupci je dopočtena konečná hodnota rizika.

Tabulka 25 Hodnocení rizik a možné scénáře, (Zdroj: Vlastní zpracování)

Riziko	Scénář	P	D	Hodnota rizika
Vstup nové konkurence na trh	Příchod nové konkurence, která oslabí naši pozici a přetáhne naše zákazníky. Povede k poklesu tržeb.	3,5	2,5	8,75
Nízká návštěvnost portálu a	Na základě špatné propagace portál nebude mít dostatek uživatelů a zákazníků.	2	3	6
Reakce stávající konkurence na nového konkurenta	Konkurence upevní svou pozici na trhu. Důsledkem budou nízké tržby, které mohou vyústit ve finanční problémy.	3,5	3,7	12,95
Rostoucí počet cestovatelských blogů	Rozštěpenost cestovatelských blogů po celém internetu. Povede k nedostatečné uživatelské základně portálu.	3,5	1,5	5,25
Nízké náklady pro přechod ke konkurenci	Pokud bude portál pro zákazníky příliš složitý a nedostatečně zajímavý, přejdou volně ke konkurenci. Povede k poklesu tržeb.	4	3,5	14
Absence bariér vstupu na trh	Mocný konkurenční boj, který má za následek odchod uživatelů ke konkurenci a pokles tržeb.	2,4	2,5	6
Snižování provizí od affiliate společností	Dodavatelé služeb se rozhodnou k redukci provizí, které mají za následek pokles tržeb a ohrožují životnost portálu.	1,5	1	1,5

Návrhy opatření

Cílem návrhů opatření je navrhnout taková opatření, abychom minimalizovali rizika v případě, pokud skutečně nastanou. Firma by měla brát v potaz všechna možná rizika a alternativy, ale primárně se soustředit a zaměřit na závažná rizika, která mohou narušit chod firmy.

Vstup nové konkurence na trh

Musíme se zaměřit na využití časové výhody a náskoku, který před novou konkurencí máme. Tento časový náskok bychom měli využít pro získání dominantního postavení na trhu a vytvoření dobrého jména firmy. Mezi nástroje, které bychom měli využívat, patří

efektivní propagace, otevřená komunikace se zákazníky a uživateli a v neposlední řadě vytváření dlouhodobých kvalitních vztahů, které nám zaručí věrné a spokojené klienty.

Jedním z dalších doporučení je souvislé mapování konkurence a trhu, abychom byli schopni zachytit zavčas určitá varování a zareagovat na ně v souladu s určitými změnami.

Reakce stávající konkurence na nového konkurenta

Pokud chceme zabezpečit originalitu našeho projektu, je zapotřebí pracovat v utajení. Již bylo uvedeno, že čas hraje v náš prospěch, jelikož konkurence nemůže být dostatečně rychlá kvůli úpravám a vývoji svých služeb.

Každopádně je vysoce pravděpodobné, že konkurence bude chtít odpovědět na naše technologické novinky, které vytvoří sociální síť a prostředí pro cestovatele. Dalším pravděpodobným krokem konkurence může být kopírování našich akčních nabídek a balíčků, respektive inspirování se jimi.

Naše firma by měla být schopná využít čas ve svůj prospěch, aby si vytvořila své postavení na trhu. K tomu bychom měli využít propagaci, která povede k získání velkého počtu uživatelů a zároveň k vytvoření stabilní uživatelské základny. Dále bychom měli neustále komunikovat naše know-how, které může být dále než právě znalosti konkurence. Základním nástrojem je stále také neustálá kontrola a monitorování konkurence, abychom byli včas připraveni a minimalizovali negativní dopad na firmu.

Nízká návštěvnost portálu a nedostatek zákazníků

Může se stát, že o naše nabízené služby nebude zájem a návštěvnost našeho portálu bude nízká. Zákazníci mohou být nedůvěřiví a nebo už mohou mít svůj oblíbený cestovatelský portál, ke kterému zachovají loajalitu.

Při výskytu této varianty se musíme zaměřit na zintenzivnění marketingových kampaní a na zefektivnění aktivity na facebooku, který by měl sloužit jako hlavní marketingový kanál. Je možné, že nebudeme schopni naše reklamní aktivity schopni řídit sami, tudíž bychom měli zvážit najmutí specialisty pro online marketing, který by nám provedl analýzu a nastavil kampaně efektivněji. Museli bychom obětovat

dodatečné náklady na marketing popřípadě další náklady na externího pracovníka pro správu online kampaní.

Rostoucí počet cestovatelských blogů

Základním nástrojem je správná komunikace směrem k majitelům a autorům cestovatelských blogů, aby pochopili náš přínos v jejich prospěch, pokud se rozhodnou svůj obsah vytvářet právě na naší síti. Naším cílem je vysvětlit nezpochybnitelné výhody. Mezi hlavní komunikační zprávu patří dosah jejich publikovaných článků na osobních stránkách. Pro ně samotné je velmi složité získat čtenáře, jelikož těchto webových stránek dnes existuje nepřehledné množství. Pokud chtějí vytvářet autorské články pro větší skupinu lidí, naše řešení je pro ně východiskem a řešením. Publikováním obsahu na Světotrip.cz nepřichází o autorství, ale pouze získávají možnost říci o svých dobrodružných cestách a příbězích mnohem větší skupině čtenářů a zároveň být v kontaktu s lidmi, kteří sdílí podobné nadšení. Pokud dokážeme tuhle zásadní výhodu komunikovat správným informačním kanálem a budeme schopni naši myšlenku a vizi přenést i směrem k nim, toto riziko zásadně snížíme na hodnoty rovnající se nule.

Nízké náklady pro přechod ke konkurenci

Náš portál bude pro zákazníky příliš složitý. Tomuto riziku musíme věnovat zvýšenou pozornost, protože v online prostředí je velmi snadné zákazníka ztratit během pár vteřin, ale je složité ho opět získat.

Musíme se zaměřit na důkladné testování portálu s cílem odhalit chyby, které náš systém sebou nese. Reakce jednotlivých uživatelů lze zjistit během testovacího režimu. Měli bychom být nakloněni každé zpětné vazbě, kterou obdržíme a zodpovědně s ní nakládat. Musíme mít neustále na paměti naši vizi a misi, se kterými jsme do podnikání vstoupili, a tak pracovat dále, abychom vytvořili takové prostředí a produkt, který bude uživatelsky oblíbený.

Absence bariér vstupu na trh

Jelikož nevytváříme rámec celého odvětví, nemůžeme žádným způsobem ovlivnit vstup konkurenčních firem na trh.

Naším nástrojem v případě vzniku dalších konkurenčních firem je využití marketingu a dalších online nástrojů, mezi které patří například komunikace

prostřednictvím facebookové skupiny. Velkou bariérou pro všechny potenciální konkurenty zůstávají technické požadavky, vývoj portálů a v neposlední řadě i určité znalosti z této sféry podnikání. Pokud konkurence nemá dostatečné know-how a znalosti, tak nedokáže nabízet srovnatelné služby.

Základními prostředky pro prevenci před absencí bariér, které mají za následek příchod nové konkurence, jsou propagace, know-how a utváření vlastní značky, která bude mít na trhu a u konečných zákazníků určité postavení. Důležité je, aby naši uživatelé a zákazníci byli loajální.

Snižování provizí od affiliate společností

Toto riziko jsem vyhodnotil jak z hlediska pravděpodobnosti tak i dopadu jako velmi nízké a téměř neškodné. Je skutečností, že nejsme schopni ovlivnit podmínky, které jsou v současnosti nastaveny ze strany affiliate společností. Pokud ale budeme generovat denně několik objednávek a rezervací, budeme v lepší vyjednávací pozici a získáme větší vyjednávací sílu než v současnosti.

Další významnou výhodou je silná konkurence na poli affiliate společností, jelikož i ty mezi sebou navzájem soupeří, a tak si jsou vědomy, že v případě omezení a snížení provize můžou affiliate partneři přejít k jejich konkurenci, což je pro ně nežádoucí. Tudíž je pro nás síla tohoto rizika velmi slabá a nemůže nějak výrazně ovlivnit činnost našeho projektu.

Následující tabulka shrnuje jednotlivá rizika a k nim přiřazené návrhy opatření. Dále sumarizuje pravděpodobnost a výskyt rizika po zavedení navržených opatření. Některá opatření snižují hodnotu pravděpodobnosti výskytu jiná mají vliv na hodnotu dopadu popřípadě na oba dva ukazatele.

Tabulka 26 Návrhy opatření ke snížení rizik a následná změna hodnot rizik, (Zdroj: Vlastní zpracování)

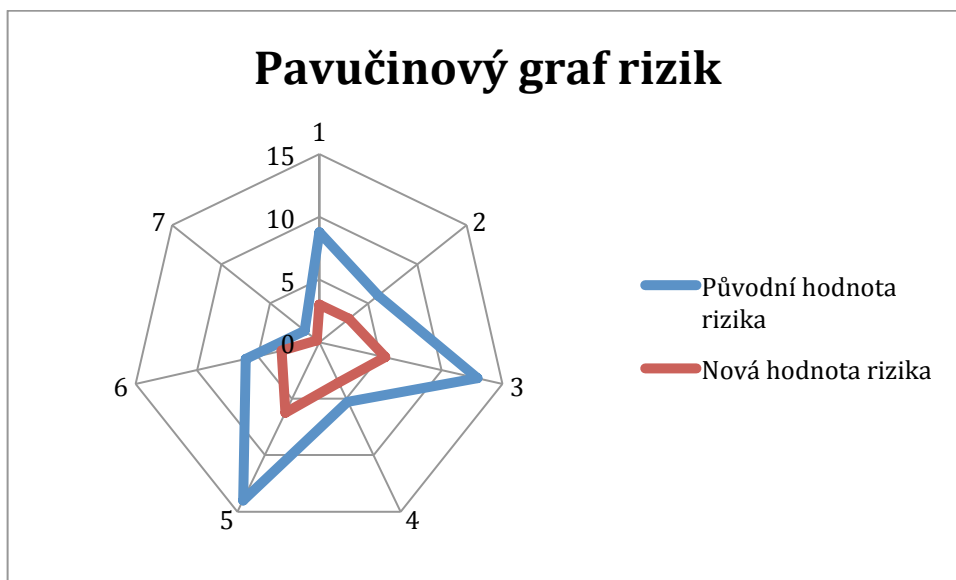
Riziko	Návrh opatření	P	D	Hodnota rizika
Vstup nové konkurence na trh	Efektivní propagace, otevřená komunikace se zákazníky, vytváření dlouhodobých vztahů, mapování konkurence	2	1,5	3
Nízká návštěvnost portálu a nedostatek zákazníků	Zintenzivnění marketingových kampaní, větší aktivita na facebookové skupině, najmutí specialisty na online marketing	1,5	2	3
Reakce stávající konkurence na nového konkurenta	Využití času v náš prospěch, propagace, komunikace našeho know-how, které může být dále než znalosti konkurence, monitoring konkurence	2,7	2	5,4
Rostoucí počet cestovatelských blogů	Správná komunikace výhody publikování cestopisů, příběhů, fotek a dalších na naší síti	1,7	2,1	3,57
Nízké náklady pro přechod ke konkurenci	Důkladné testování portálů a všechny technických novinek, přijímat pozitivní a negativní zpětnou vazbu, pracovat s vizí a misí celého projektu	2,5	2,5	6,25
Absence bariér vstupu na trh	Využití marketingu a dalších online nástrojů, know-how, utváření image vlastní značky, vytváření loajality	1,7	1,8	3,06
Snižování provizí od affiliate společností	Vytvoření lepší vyjednávací pozice, možnost přejít ke konkurenci	0,5	0,5	0,25

V rámci navržených opatření je možné pozorovat snížení všech hodnot rizik. Je důležité také zvážit dodatečné náklady na snížení rizik. Mezi nejdražší nástroje patří náklady na zvýšenou propagaci, která je ale klíčová a účinná pro snižování rizika. Druhým častým nástrojem je průzkum a monitoring konkurence. Tento nástroj sebou nenese velké dodatečné náklady, ale pouze zaměstnává vlastníky projektu, tudíž nákladem je pouze čas, který do toho musí vložit. Nákladem může být mzda vlastníků.

Na následujícím pavučinovém grafu jsou znázorněna všechna zmíněná rizika, jejich původní hodnoty a následná eliminace a snížení po zavedení našich opatření. U

všech identifikovaných rizik lze pozorovat výrazné snížení rizik.

Obrázek 15 Pavučinový graf rizik a jejich změna hodnot, (Zdroj: Vlastní zpracování)



ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo sestavit podnikatelská záměr-plán pro internetový cestovatelský projekt Světotrip.cz, který by měl vstoupit na trh v České republice. V rámci tohoto cíle bylo nutné ověřit a určit, zda je realizace celého projektu reálná. Primárními východisky byly analýzy vnějšího okolí, oborového okolí, analýza trhu, segmentace zákazníků, SWOT analýza a marketingový průzkum. Záměrem bylo analyzovat současnou situaci a vytvořit si východiska pro zpracování podnikatelského plánu, který se opíral o data zjištěná v rámci analýz.

V první části této práce jsem vymezil důležité pojmy, se kterými následně pracuji v celé práci, zejména jsem se zabýval samotným podnikatelským plánem z pohledu několika autorů. Jako nejvhodnější strukturu jsem nakonec vyhodnotil tu od pana Korába, i když i jeho formát jsem mírně upravil k potřebám našeho projektu.

Následující analytická část práce byla rozdělena do několika částí. První část se zaměřila na analýzu vnějšího okolí, kterou jsem provedl pomocí SLEPT analýzy. Další část byla zaměřena na analýzu oborového okolí, kterou jsem vypracoval podle Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Třetí a možná nejdůležitější část se zabývala analýzou trhu, kde jsem nejprve analyzoval konkurenty v odvětví a následně provedl marketingový průzkum. Marketingový průzkum se zabýval současnými praktikami cestování našich respondentů a zároveň zjistil, zda se jim zamlouvá myšlenka a vize celého projektu. Tento průzkum se stal východiskem pro celý podnikatelský záměr a na základě dostupných dat byly predikovány tržby a další plány. Poslední součástí analytické části byla SWOT analýza, která se zaměřila na analyzování rizika.

Každé podnikání v sobě zahrnuje určitou míru rizika, náš projekt nevyjímaje. Bylo několikrát zmíněno, že naše oblast podnikání je vysoce konkurenční a panují tam silné konkurenční tlaky. Na druhou stranu kde jsou zákazníci a peníze, existují i příležitosti, kterých se projekt Světotrip.cz chce ujmout a prostřednictvím konkurenčních výhod na trh vstoupit. Je třeba nepodcenit fázi přípravy, správně formulovat a pečlivě vypracovat podnikatelský plán. Pouze takový plán může skutečně ověřit životaschopnost celého projektu a zároveň slouží jako podklad pro založení reálné firmy.

Největším rizikem našeho podnikatelského plánu jsou chybně odhadnuté kupní síly a prognózy tržeb. Pokud by se tyto hodnoty vyvíjely odlišně, zásadně by ovlivnily vývoj zisku. Jelikož je zisk kritériem pro splacení vstupních prostředků a zároveň expanzivním nástrojem, jeho absence by znamenala zásadní problém a zároveň ohrožení finanční stability podniku. Finanční plán projektu byl vypracován ve třech variantách: optimistické, realistické a pesimistické. Realistická varianta očekává tvorbu zisku již od roku 2017, každopádně bychom měli neustále aktualizovat plány a dlouhodobé cíle podle aktuálního vývoje tržeb a situace na trhu.

Při realistické variantě v prvním roce podnikání (2017) je předpokládán čistý zisk 5 311,- Kč. Pokud jsou započteny náklady na zahájení podnikání, první rok bude ztrátový. Již ale za rok 2018 firma při expanzi vygeneruje zisk po zdanění a odvedení všech zákonných poplatků na pojištění ve výši 287 700,- Kč.

Výše potřebného kapitálu pro zahájení činnosti byla stanovena ve výši 300 000,- Kč. Celý tento kapitál bude financován z vlastních zdrojů. Investici jsem zhodnotil pomocí metody doby návratnosti, která určuje návratnost této investice na dobu o něco delší než 4 měsíce. Počítá se se všemi plánovanými peněžními toky za jednotlivá účetní období. Bod zvratu byl v roce 2017 stanoven ve výši 638 ks prodaných balíčků za rok. Pesimistické výhledy jsou stanoveny právě na úrovních hodnot bodu zvratu, pokud tedy nastane pesimistická varianta, tak stále tento objem prodaných služeb bude dostačující pro pokrytí nákladů našeho podnikání.

Výsledkem této diplomové práce je vyhodnocení výsledků a efektivnosti celého projektu. Na konci práce jsou identifikována rizika a následně podle hodnocení jejich závažnosti vypracovány scénáře správného chování, aby nebyla narušena stabilita firmy. Zásadní výhodou jsou relativně nízké náklady na zahájení činnosti a podnikání, jelikož jsme schopni si důležitou část našich činností zajistit vlastními silami. Pokud bude zvolena správná marketingová strategie, tento projekt by si měl najít své zákazníky. Důležité je, aby vize projektu a nadšení neuhasl a neustále se dostávalo ke koncovým zákazníkům a uživatelům. Z hlediska dlouhodobého úspěchu je důležité pečovat o stávající uživatele, kteří jsou branou k novým a dalším zákazníkům.

Pokud shrnu veškeré výsledky a poznatky během zpracovávání této práce, mohu uvést, že byl shledán významný potenciál projektu. Celý projekt byl podle důkladných

analýz zhodnocen jako ziskový a doporučuji ho k realizaci. Je důležité dodržovat časový harmonogram vývoje. Základem úspěšného projektu je již zmíněná efektivní propagace. Nesmíme zapomenout na sledování potřeb zákazníků a naslouchání jim. Čas většinou ukáže veškeré nedostatky, s jimiž třeba nyní neuvažujeme, proto je třeba mít flexibilní plány, na základě nichž jsme schopni měnit původní parametry produktu.

Cíl této diplomové práce bylo sestavení podnikatelského záměru a plánu pro online projekt Světotrip.cz. Tento cíl byl ve své podstatě naplněn ve všech ohledech. Věřím, že vypracování této práce bude důležitým zdrojem informací a pomůže k úspěšné realizaci projektu.

LITERATURA

- [1] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- [2] FOTR, J. a I. SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [3] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada Publishing, 2011. Expert (Grada Publishing). ISBN 978-80-247-3293-0.
- [4] HAVLÍČEK, Karel. *Úloha manažerů v řízení podniků*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009. ISBN 978-80-7408-026-5.
- [5] HISRIC, Robert D. a Michael P. PETERS. *Entrepreneurship. 5th ed.* Boston: McGraw-Hill/Irwin, c2002. ISBN 0072314060.
- [6] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
- [7] KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [8] MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.
- [9] MAURYA, Ash. *Running lean: iterate from plan A to a plan that works*. 2nd ed. Sebastopol, CA: O'Reilly, 2012. Lean series. ISBN 1449305172.
- [10] MIKOLAJSKÁ, Jana. *Metody finanční analýz firmy* [online]. Brno, 2006 [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/62858/esf_m/DIPLOMOVA_PRACE.doc. Diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně.
- [11] OSTERWALDER, Alexander., Yves. PIGNEUR a Tim CLARK. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley, c2010. ISBN 9780470876411.

- [12] PERREAULT, William D. a E. Jerome MCCARTHY. *Basic marketing: a global-managerial approach*. 14th ed. Boston: McGraw-Hill, c2002. ISBN 0-07-240-947-9.
- [13] PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti*. 2014. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4329-4.
- [14] ROŽENSKÝ, Mário. *Jak prodat více díky affiliate marketingu: využijte všechny výhody affiliate marketingu ve svůj prospěch a vybudujte si armádu obchodníků, kteří budou pracovat za vás*. Jihlava: Baroque Partners, 2014. ISBN 978-80-87923-02-3.
- [15] ŠAFRÁNEK, Jiří. *Podnikatelský plán: [praktická příručka pro začínající podnikatele]*. Brno: Konvoj, 2007. ISBN 978-80-7302-141-2.
- [16] SPOLEK, Jiří. *Analýza účinnosti affiliate marketingu na trhu letenek*. Praha, 2013.
- [17] STERLY, Roman. *Podnikatelský plán internetového startupu a jeho realizace*. Plzeň, 2013.
- [18] STRUCK, Uwe. *Přesvědčivý podnikatelský plán: předpoklad získání potřebného kapitálu*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-12-8.
- [19] VALACH, J. a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 1. vydání Praha: Ekopres, 1997, 247 s. ISBN 80 901991-6-X.

4.10 Elektronické zdroje

- [20] Affiliate network a affiliate marketing. *Dognet.cz* [online]. Praha: Dognet, 2014 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://magazin.dognet.cz/publisher/affiliate-network-a-affiliate-marketing/>
- [21] Alza.cz [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-05-16]. Dostupné z: <https://www.alza.cz>
- [22] BLANK, Steve. What's A Startup? First Principles. *Steveblank.com* [online]. 2010, , 5 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>

- [23] BROUSILOVÁ, Tereza. JAK VYDĚLÁVAT PENÍZE NA INTERNETU AFFILIATE MARKETINGEM – INFOGRAFIKA. *Ceskeinfografiky.cz* [online]. 2014, 3 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://ceskeinfografiky.cz/jak-vydelavat-penize-na-internetu-affiliate-marketingem-infografika/>
- [24] Co obsahuje podnikatelský plán - elevator pitch. *BusinessInfo.cz* [online]. Praha: CzechTrade, 2006 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/co-obsahuje-podnikatelsky-plan-elev-pitc-3741.html#pp61>
- [25] DEMERS, Jayson. The 10 Most Critical Factors That Dictate Startup Success. *Entrepreneur.com* [online]. 2015, 5 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/252813>
- [26] ECKHARDTOVÁ, Jana. Příležitost nebo hrozba? SWOT analýza. *Malá Marketingová* [online]. 2014, , 4 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://www.malamarketingova.cz/swotanalyza.html>
- [27] FINANČNÍ ANALÝZA FIRMY S DIVERZIFIKOVANÝMI PŘEDMĚTY ČINNOSTI. *Docplayer.cz* [online]. Brno, 2015 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/1095022-Financni-analyza-firmy-s-diverzifikovanymi-predmety-cinnosti.html>
- [28] Forpsi.com [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-05-16]. Dostupné z: <https://www.forpsi.com>
- [29] Ganttův diagram. *Lorenc.info* [online]. Praha, 2013 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://lorenc.info/3MA381/graf-ganttuv-diagram.htm>
- [30] Hodnocení investic. *Myop.martinandco.eu* [online]. Brno, 2004 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://myop.martinandco.eu/pdf/invest.pdf>
- [31] IKEA.com [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-05-16]. Dostupné z: <http://www.ikea.com/cz/cs/catalog/categories/business/office/>
- [32] Jak sepsat podnikatelský plán. *Nápadroku.cz* [online]. Praha, 2015 [cit. 2017-01-08]. Dostupné z: <http://www.napadroku.cz/radce/jak-sepsat-podnikatelsky-plan/>
- [33] K zákonu č. 480/2004 Sb. o službách informační společnosti. *Itpravo.cz* [online].

- Praha, 2004 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z:
<http://www.itpravo.cz/index.shtml?x=210311>
- [34] Knihovnický zpracovaj Vysočina. Kzv.kkvysociny.cz [online]. 2015 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://kzv.kkvysociny.cz>
- [35] Lean canvas model. *Creatlr.com* [online]. Amsterdam, 2015 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z:
https://www.creatlr.com/media/workshops/canvas_img/1aad221bc18d4114944eb990e8416854.png
- [36] MALEČKOVÁ, Romana. Počtem uživatelů internetu jsme přeskočili Evropu. *Česká národní banka* [online]. 2016 [cit. 2017-04-20]. Dostupné z:
<https://www.czso.cz/csu/czso/poctem-uzivatelu-internetu-jsme-preskocili-evropu>
- [37] Matrix Airfare Search. *Matrix.itasoftware.com* [online]. Google, 2014 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://matrix.itasoftware.com/#view-details:research=PRGBKK-BKKPRG;solution=0SXhWfVbuUf6R92rew0N1A7/U57nGyBclA7QFHg24EFyfB003>
- [38] MCCLURE, Dave. Silicon Valley 2.0: Lean Startup, Lean VC. *SlideShare.net* [online]. 2012, , 26 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z:
<https://www.slideshare.net/dmc500hats/silicon-valley-20-lean-startup-lean-vc-12956096>
- [39] McKinsey 7S. *Managementmania.com* [online]. Plzeň, 2015 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
- [40] Mzdy a náklady práce. *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace
- [41] PLATOVÝ PRŮZKUM HAYS PRACOVNÍ TRH V ROCE 2016. *Hays.cz* [online]. Praha: Hays, 2017 [cit. 2017-05-14]. Dostupné z:
https://www.hays.cz/cs/groups/hays_common/@cz/@content/documents/digitalasset/hays_1602080.pdf
- [42] PROKEŠ, Jan. Euro za 25 korun? Konec intervencí se blíží,. *Penize.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/kurzy-men/321779-euro-za-25-korun-konec-intervenci-se-blizi-dovolenou-prilis-nezlevni>

- [43] Ročenka 2015: Asociace českých cestovních kancelářů a agentur. *ACCKA.cz* [online]. 2016, 32 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: http://www.accka.cz/img/agencies/524/rocenky/Rocenka_2015_web_final.pdf
- [44] ROT, Karel. Informační a rezervační technologie v cestovním ruchu. *Cgi.math.muni.cz* [online]. 2006, 10 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <http://cgi.math.muni.cz/kriz/prevod/info5.html>
- [45] Rozvaha. *Slideplayer.cz* [online]. Praha, 2015 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: http://images.slideplayer.cz/7/1992956/slides/slide_21.jpg
- [46] SCHÁNOVÁ, Lenka. ELEVATOR PITCH A JAK NA NĚJ. *Schanova-networking.com* [online]. 2014, 5 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://schanova-networking.com/elevator-pitch-a-jak-na-nej/>
- [47] Similarweb.com [online]. Londýn, 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: https://pro.similarweb.com/#/website/audience-overview/cestujlevne.com,jaknaletenky.cz,honzovyletenky.cz/*/
- [48] Slovník pojmů. *Nextfinance.cz* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <http://www.nextfinance.cz/slovník/>
- [49] SŮRA, Jan. Rozlétání Češi. Prodeje letenek rekordně stouply, pomohly vyšší příjmy [online]. 2017 [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/prodej-letenek-rekord-vyssi-prijmy-d62-/eko-doprava.aspx?c=A170222_124914_eko-doprava_lve
- [50] Světová organizace duševního vlastnictví. *Mzv.cz* [online]. Praha, 2015 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/mission.geneva/cz/odborne_organizace/svetova_organizace_du_sevniho_vlastnictvi/index.html
- [51] TIP#650: Kolik má v Česku Facebook uživatelů? Jak je to s věkem? Proč jsou ta čísla tak podivná? *365tipu.wordpress.com* [online]. Praha, 2015 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <https://365tipu.wordpress.com/2016/11/06/tip650-kolik-ma-v-cesku-facebook-uzivatelu-jak-je-to-s-vekem-proc-jsou-ta-cisla-tak-podivna/>
- [52] UPC.cz [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-05-16]. Dostupné z: <https://www.upc.cz/internet/>

- [53] VAŇHARA, John. *Definice startupu* [online]. 2011, 5 [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <http://www.podnikanivusa.com/2011/09/05/definice-startupu/>
- [54] Výzkum: Kdo jsou uživatelé komunitních sítí v Česku? *Mediaguru.cz* [online]. 2015, 8 [cit. 2017-05-13]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/2015/06/vyzkum-kdo-jsou-uzivatele-komunitnich-siti-v-cesku/>
- [55] ZEMAN, Marek. ČNB vydala Zprávu o inflaci I/2017. *Česká národní banka* [online]. 2017 [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2017/20170210_zoi.html
- [56] Živnostenský zákon. *Business.center.cz* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/>
- [57] ŽUROVEC, Michal. Česká ekonomika nadále dynamicky roste. *Ministerstvo financí* [online]. 2017 [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2016/ceska-ekonomika-nadale-dynamicky-roste-26622>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 4 Výpočet bodu zvratu,	37
Obrázek 11 Vývoj HDP v letech 2001 - 2016 (%).....	63
Obrázek 13 Počet domácností připojených k internetu v letech 2005 - 2005 (%)	65
Obrázek 15 Věková struktura respondentů, (Zdroj: Vlastní zpracování).....	72
Obrázek 16 Zájem o webový portál, který by nabízel poskládané zájezdy za nižší cenu než u CK	75
Obrázek 17 Počet leteckých zájezdů v případě úspory 30 - 40 %.....	77
Obrázek 18 Logo společnosti	81
Obrázek 19 Pronájem kancelářských prostor	86
Obrázek 20 Rezervační systém pro vyhledávání letenek	94
Obrázek 21 Návrh webového portálu Světotrip.cz,.....	96
Obrázek 22 Pavučinový graf rizik a jejich změna hodnot	124

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vývoj hrubé nominální mzdy v letech 2012 – 2017.....	60
Tabulka 2 Vývoj zahraničních cest v letech 2011 – 2016	68
Tabulka 3 Srovnání aktuálního počtu leteckých cest ve srovnání v případě úspory 30 - 40 %	76
Tabulka 4 Náklady na Facebook – dosah	98
Tabulka 5 Náklady na vývoj portálu v (Kč)	100
Tabulka 6 Náklady spojené s vybavením kanceláře (v Kč).....	101
Tabulka 7 Provozní náklady (v Kč).....	102
Tabulka 8 Souhrnné marketingové náklady (v Kč)	103
Tabulka 9 Celkové náklady projektu v letech 2017 - 2020 (v Kč).....	104
Tabulka 10 Plánované roční tržby v letech 2017 – 2020.....	105
Tabulka 11 Analýza bodu zvratu pro jednotlivé roky	106
Tabulka 12 Zahajovací rozvaha.....	107
Tabulka 13 Plánovaný výkaz zisku a ztrát v roce 2017.....	107
Tabulka 14 Plánovaný výkaz zisku a ztrát v roce 2018.....	108
Tabulka 15 Plánovaný výkaz zisku a ztrát v letech 2019 – 2020	108
Tabulka 16 Plánovaný výkaz peněžních toků v letech 2017 – 2019	109
Tabulka 17 Plánovaný výkaz cash -flow v roce 2020	110
Tabulka 18 Výpočet čistého zisku za rok 2017	111
Tabulka 19 Výpočet čistého zisku za rok 2018	112
Tabulka 20 Výpočet čistého zisku za rok 2019 – 2020	112
Tabulka 21 Výnosnost vlastního kapitálu – ROE.....	114
Tabulka 22 Plán realizace a časový harmonogram.....	115

Tabulka 23 Dopad rizika a pravděpodobnost výskytu.....	118
Tabulka 24 Hodnocení rizik	118
Tabulka 25 Hodnocení rizik a možné scénáře	119
Tabulka 26 Návrhy opatření ke snížení rizik a následná změna hodnot rizik	123

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – Marketingový výzkum – dotazníkové šetření

1.) Jste muž nebo žena?

- a. Muž
- b. žena

2.) Kolik je vám let?

- a. 10 – 20
- b. 21 – 30
- c. 31 -40
- d. 41 – 50
- e. více než 50

3.) Jezdíte na dovolenou letecky do zahraničí?

- a. 0 – 1 krát za rok
- b. 1 – 2 krát za rok
- c. 2 – 5 krát za rok
- d. více než 5 krát za rok
- e. Vůbec nelétám

4.) Využíváte služby CK nebo organizujete na vlastní pěst?

- a. Jezdím s CK
- b. Jezdím na vlastní pěst
- c. Vůbec nelétám

5.) Narazili jste někdy na web s alternativní formou cestování – akční letenky apod?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Nevím
- d. Spíše ne
- e. Ne

6.) Pokud jste na tento web narazili, zakoupili jste si alespoň jednu letenku z jejich nabídky?

- a. Ano

b. Ne

7.) Jsou pro vás informace pro vycestování na těchto webech dostatečné?

a. Ano

b. Spíše ano

c. Nevím

d. Spíše ne

e. Ne

8.) Uvítali byste webový projekt s nabídkou zájezdu, který by vám někdo poskládal za podstatně nižší cenu než u CK?

a. Ano

b. Spíše ano

c. Nevím

d. Spíše ne

e. Ne

9.) Chtěli byste se zapojit do sociální sítě cestovatelů, psát cestopisy apod.?

a. Ano

b. Spíše ano

c. Nevím

d. Spíše ne

e. Ne

10.) Kolikrát byste jeli za rok na dovolenou, když byste ušetřili například 30 - 40 % oproti běžné ceně u CK?

f. 0 – 1 krát za rok

g. 1 – 2 krát za rok

h. 2 – 5 krát za rok

i. více než 5 krát za rok

j. Vůbec ne

Příloha č. 2 – Lean canvas podnikatelský plán

Klíčoví partneři Hlavním partnerem našeho plánu je společnost StudentAgency (outsourcing rezervačního systému Královna). Dalším hlavním dodavatelem služeb je firma Booking.com. Mezi klíčové partnery patří také zprostředkovatel affiliate partnerů (zanox-marketing.com)	Klíčové aktivity Publikování akčních balíčků pro naše zákazníky. Dále udržitelná spolupráce s partnery a dohlížení na chod celého portálu. Klíčové zdroje Zdroje se skládají z vlastních a cizích zdrojů. První část tvoří naspořené vlastní prostředky. Cizí zdroje budou využity pomocí úvěrování.	Nabízená hodnota Jednoduchý nákup cestovního balíčku za nižší cenu než u cestovní kanceláře. Možnost zakoupení dopravy (letenky), rezervace ubytování a dalších komplementárních služeb z jednoho místa za co nejnižší cenu. Efektivní naplánování dovolené a itineráře podle zkušeností a cestopisů ostatních cestovatelů. Hledání spolucestovatelů na společné dobrodružství.	Vztahy se zákazníky Internetové stránky zaměřené na cestování, sociální sítě a vytváření dlouhodobých vztahů prostřednictvím skupin. Marketingové kanály Sociální sítě a cestovatelské skupiny. Internetové stránky, které se zaměřují na cestování. Cestovatelské blogy.	Zákaznické segmenty Lidé ve věku 25 – 45 let, kteří mají přístup k internetu, s vysokoškolským vzděláním. Vydělávají průměrnou hrubou mzdu a zároveň jsou bezdětní, popřípadě mají děti, které jsou již odrostlé.
Struktura nákladů Mezi základní výdaje patří fixní náklady na provoz internetového portálu. Dalším článkem jsou pořizovací náklady na zahájení činnosti portálu. Významnou složku nákladů tvoří také náklady na mzdy. V průběhu činnosti budou nezbytné také výdaje na reklamu a online marketing.			Struktura příjmů Hlavním zdrojem příjmů budou provize za zprostředkování koupě konkrétní produktů našich smluvních partnerů. Provize se inkasují od partnera v případě, pokud zakoupí produkt přes naše webové stránky. Mezi stěžejní produkty patří nabídka letenek, ubytování a pronájem aut přes autopůjčovny.	

Příloha č. 3 – Počet prodejních balíčků za měsíc v jednotlivých letech

	Počet rezervací za měsíc v kusech			
	2017	2018	2019	2020
Realistická v,	68	147	177	207
Optimistická v.	73	166	206	246
Pesimistická v.	54	117	142	167
Provize za letenku v Kč	400	400	400	400
Provize za ubytování v Kč	150	150	150	150
Provize celkem v Kč	550	550	550	550
Počet měsíců za účetní rok	7	12	12	12

Tabulka znázorňuje množství prodaných cestovních balíčků za měsíc v jednotlivých letech. Pesimistické hodnoty se odvíjí od bodu zvratu v jednotlivých letech. Další řešení přímo ve vlastní práci.